# RETOS ACTUALES DE LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DEL VINO

**Andrés Alonso**
Relationship Manager
Rabobank International, Madrid Branch

## RESUMEN

El presente artículo tiene por objeto la exposición de las conclusiones generales de diversos informes elaborados durante los últimos años por el Departamento de Estudios de Rabobank International (en adelante Rabobank) en relación al mundo del vino. La perspectiva ofrecida es eminentemente global, aunque para el caso concreto de la presente publicación, se ha hecho especial hincapié a la situación del sector en España y de las compañías españolas en el contexto internacional.

El análisis se ha efectuado en base a aquellos factores clave que Rabobank ha identificado como fundamentales en la dinámica que afecta a la evolución del negocio del vino, que son comunes a todos los mercados, aunque con peculiaridades dependiendo de cuáles se trate concretamente. En la descripción de cada uno de esos factores y su situación actual, se ha aplicado el método deductivo, de tal manera que en un primer momento se muestra la visión global y posteriormente se atiende a detalle concreto de España, con la indicación de las ventajas y los inconvenientes en el nuevo entorno competitivo en que nos encontramos.

El artículo finaliza con una serie de reflexiones por parte de Rabobank en cuanto a cuál es la que, a nuestro juicio, es la posición a adoptar por parte de las compañías españolas con el fin de no sólo adaptarse a la nueva realidad del sector, sino colocarse en una posición ventajosa mediante el aprovechamiento de los aspectos positivos.

## Introducción

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

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

Como característica común que define el sector en su conjunto, cabe destacar que hoy en día el sector se enfrenta a una situación de sobreproducción en relación a un consumo global que lleva descendiendo en volumen de manera constante a lo largo de los últimos años.

En este marco, destaca la irrupción de los denominados Países de Nuevo Mundo (Australia, Argentina, Chile, EE.UU., Sudáfrica..), que con la aplicación de técnicas productivas innovadoras y de estrategias comerciales agresivas, han sabido adaptarse e incluso definir, los cambios del sector de una manera más rápida y eficiente que los países tradicionales o del Viejo Mundo, comprometiendo la tradicional hegemonía de estos en especial en los países consumidores no productores.

Los cambios acontecidos en el sector del vino se aglutinan en torno a los cuatro **factores clave** que lo definen: demanda/hábitos de consumo, incremento de la competencia, poder de la distribución e importancia de la marca.

El éxito en el sector pasa por la adopción de estrategias claramente definidas por parte de los productores en relación a cada uno de los factores clave mencionados, siempre en torno a una marca reconocida que se identifique con ese posicionamiento.

En el caso concreto de España, aunque se han alcanzado cotas de calidad y rentabilidad superiores en muchos casos a las de países con gran tradición en el negocio, la asignatura pendiente sigue siendo la limitada capacidad de los productores para transmitir las virtudes de sus productos, en especial en el competitivo mercado de exportación, que es al fin de al cabo el mercado al que se debe atender no sólo para crecer, sino también para sobrevivir.

Otra de las limitaciones del sector en España, es el elevado grado de atomización, fruto del tradicional carácter familiar de los negocios. En un mercado que exige una amplia oferta de productos, importantes inversiones promocionales y un elevado poder de negociación frente a la distribución, entre otros, parece evidente la necesidad de concentración empresarial como forma de permanencia en el sector.

## El Sector vitivinícola y sus "drivers"

### Situación global y factores competitivos

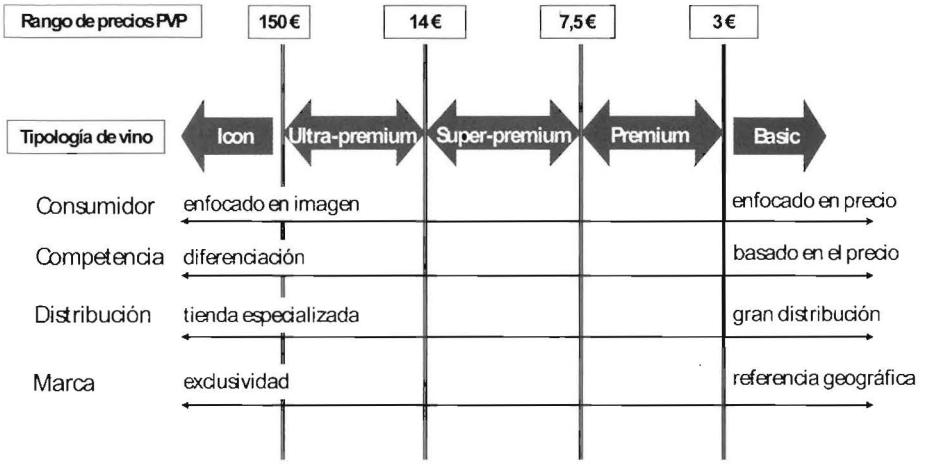
El consumo mundial de vino en valor se estima en el entorno de los € 175.000 millones (€ 2.500 millones en España) en el año 2000 y con una estimación para el año 2004 de € 200.000 millones (€ 2.700 millones en España) lo que supone un TACC (tasa anual media de crecimiento) del 3,4% (1,9% en España) en ese período.

En Europa, el 51% (60% en España) del volumen total consumido es vino básico o de mesa, aunque tan solo representa el 45% (45% en España) en valor, lo que indica en España un potencial alcista del consumo de vino con denominación de origen, aunque a unos precios más ajustados que la media actual.

La producción total mundial en volumen se estima en unos 265 millones de hectolitros en el año 2001 con unas previsiones de 282 millones de hectolitros para el 2004 lo que implica un TACC del 2,1% para ese período. Las características principales de esta producción son las siguientes:

- 80% se destina al consumo y el resto es destilado
- 27% es exportado
- Europa representa entre el 55% y el 60% del total de la producción mundial
- España es el tercer productor mundial con 11,5% de la producción total, aunque con clara tendencia al alza por el aumento de los rendimientos hasta niveles de otros países tanto del Nuevo como del Viejo Mundo

A nivel general, el vino se puede clasificar en dos categorías en función de la relación calidad – precio (PVP): vino básico (precio < 3 €) y vino de calidad (precio > 3 €). El siguiente gráfico nos muestra el desglose mayor que se le aplica a los vinos de calidad según Rabobank y cuya clasificación se viene utilizando de manera generalizada en el sector:

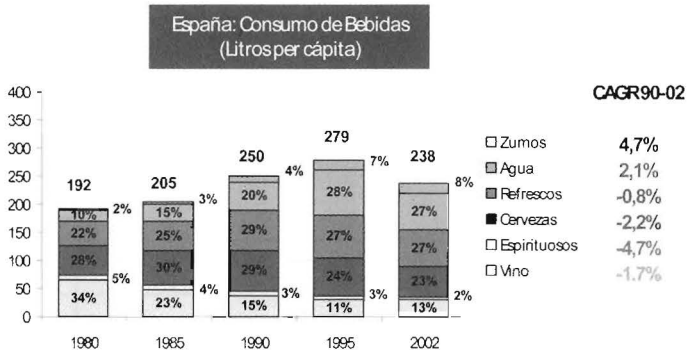



Observamos los rangos de precios que definen cada una de las categorías de vinos de calidad, así como el posicionamiento de las mismas en relación a los factores claves del sector. Como norma general, y lógicamente, a medida que nos desplazamos hacia la izquierda en la serie, hacia vinos de mayor valor añadido y precio, el posicionamiento se centra en nichos específicos de consumidores que buscan una diferenciación y una exclusividad, frente al posicionamiento en precio ajustado y volumen de las categorías inferiores. No obstante cabe destacar que el 90% del consumo mundial del vino se localiza en aquellos con precios que oscilan entre los 2 € y los 8 €, mientras que los que registran mayores tasas de crecimiento son los que están entre los 3 € y los 5 €.

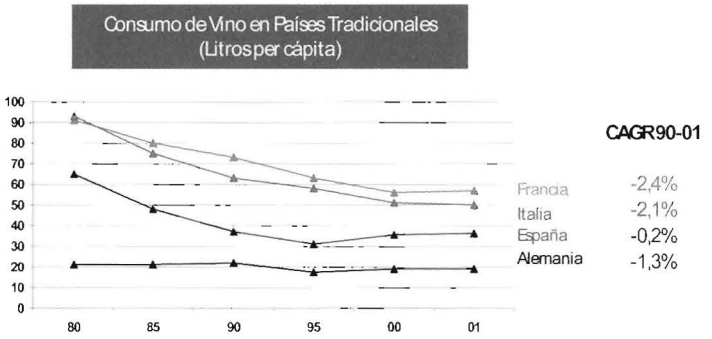
**Drivers del sector**

**Demanda cambiante:** Durante los últimos años hemos asistido a un descenso generalizado en los niveles de consumo de vino en especial por parte de los países tradicionalmente productores (Francia Italia y España), con descensos entre el 50% y el 60% en los últimos 25 años. Este descenso se ha debido, entre otros, al cambio en los hábitos de consumo de la población, en especial de los "usuarios" más jóvenes, al cambio de percepción del vino como bebida de consumo diario por un consumo más ocasional pero de mayor calidad (de ahí el descenso especialmente acusado de los vinos de mesa o vinos básicos), y la irrupción de otras bebidas, que si bien en muchos casos no son directamente sustitutivas (como el agua, los zumos o los refrescos), incorporan unos niveles de innovación muy superiores al vino que han sabido ganar cuota en el estómago de los consumidores.

Especialmente en el caso español, la cerveza es el competidor más directo del vino, pues se trata de una bebida que acompaña en muchas ocasiones a las comidas, lo que no suele ocurrir en otros países con tradición cervecera más importante.

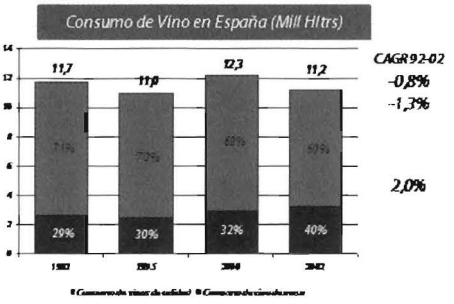


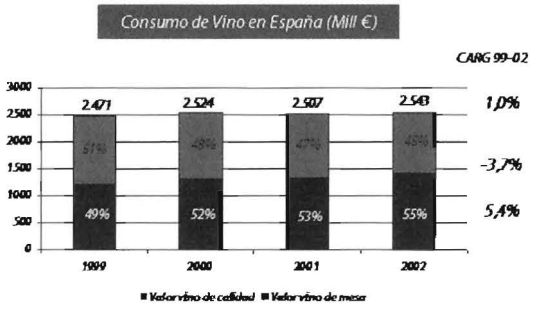

Desde el punto de vista de la evolución del consumo de vino en los últimos años, y como se ha anticipado anteriormente, hemos asistido a un descenso bastante acusado (hasta del 50%) en los últimos 30 años y en especial en los países tradicionalmente productores, como Francia, Italia y España, una tendencia que se ha ralentizado ligeramente en el último período. Por otra parte, se observa una tendencia claramente creciente del consumo en determinados países tradicionalmente no productores (exceptuando EE.UU., que sí que lo es), como Dinamarca, R.U., Japón o el propio EE.UU.. De esta manera, resulta evidente que el mercado de referencia no sólo para la expansión sino para la supervivencia del sector vitivinícola español, debe de ser el de exportación, donde la competencia por parte de las grandes compañías de Nuevo Mundo es mucho mayor y donde es necesario redoblar los esfuerzos promocionales y comerciales para conseguir diferenciarse. No obstante, el análisis histórico resalta la escasa tradición exportadora de los vinos españoles, tanto por razones de mercado (el consumidor nacional es muy poco permeable a producciones exteriores y fiel a los vinos españoles, cuya oferta ha absorbido) y culturales (limitaciones idiomáticas, falta de profesionalización). Todo esto ha redundado en una presencia internacional limitada (apenas el 30% del total de las ventas proviene de mercados exteriores), con una estrategia basada en la competencia en precios contribuyendo a mantener la deteriorada imagen actual de los vinos españoles.




Por lo que respecta a la evolución del consumo de las dos calidades genéricas de vino, vino básico o de mesa y vino de D.O., en España se sigue consumiendo mayoritariamente vino de

mesa, aunque con una tendencia a la baja significativa que no se ve compensada por los incremento que experimenta el vino de D.O.. A consecuencia de ello, en España se va equilibrando el mix de demanda entre vino de mesa y vino de D.O., conforme se registra en la Unión Europea. No obstante, en términos de valor, el consumo de vino en España bascula notablemente hacia vinos de calidad (fundamentalmente Premium y Superpremium), con unas tasas de crecimiento que ponen de manifiesto que los aumentos del consumo en términos de volumen, se ven acompañados igualmente en términos de precio, compensando el descenso correspondiente a los vinos básicos tanto en volumen como valor.




**Incremento de la Competencia:** El incremento de la competencia en el sector del vino se ha intensificado en una doble vertiente:

- Entre países: creciente presión por parte de países del Nuevo Mundo tanto en producción como en comercialización
- Entre compañías: los movimientos de concentración han dado lugar a jugadores de grandes dimensiones. En este sentido destaca el papel desempeñado por las grandes compañías multinacionales de licores, que han diversificado hacia el vino mediante la adquisición de numerosas empresas del sector.

Este proceso consolidador ha sido especialmente intenso en los países del Nuevo Mundo mientras que aún se encuentra en curso (de una forma más lenta) en los países Tradicionales. Esto ha dado lugar al surgimiento de nuevos competidores, mientras que en España, aunque ya se han dado los primeros pasos, el nivel de consolidación se encuentra aún muy lejos del de los países del Nuevo Mundo, incluso del de los del Viejo Mundo de nuestro entorno.

En este contexto, veremos cómo las posibles estrategias a adoptar por parte de las compañías pasarán por una de estas tres opciones: "Niche Player" u operador de nicho, Operador Global o "Volume Player" u operador de volumen.

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

A pesar de ello, más del 60% de la producción mundial proviene de la EU 15 (en especial Francia, Italia y España), ocupando España el tercer puesto con una cuota del 16%, a pesar de contar con la mayor superficie de viñedo (1,2 MM.de has). Entre otros motivos, las restricciones

regulatorias impuestas suponen una desventaja competitiva en relación a otras compañías de países de Nuevo Mundo, que no sufren de estas trabas relativas al rendimiento por hectárea.

Desde un punto de vista comercial, si bien en términos absolutos el volumen exportado por los Países de Nuevo mundo es aún limitado en relación a los exportadores tradicionales (Francia, Italia y España concentraban en el 2001 el 70% del total), lo cierto es que la tendencia está variando de una manera muy rápida, con incrementos de 2 y hasta 3 dígitos por parte de Australianos, Chilenos, Surafricanos o Norteamericanos, a costa de españoles, italianos o franceses. Asimismo, observamos como este aumento considerable por parte de los países de Nuevo Mundo se produce en un contexto de precios medios más altos en muchos casos a los de los propios países productores tradicionales.

Mencionábamos antes que el proceso de integración se ha dado ya en los países de Nuevo Mundo. Sirva como ejemplo el que de la lista de las mayores compañías del mundo en el sector, 7 de las 11 pertenecen a uno de aquellos países, y que de los primeros 20, Freixenet es el único representante español a una gran distancia de los primeros:

| Compañía | Cajas (MM) | € (MM) | País | Commentarios |
|---|---|---|---|---|
| 1. Constellations | 67 | 1.700 | USA | Incl. BLR Hardy y excl. Mathew Clark |
| 2. Brown-Forman | n.a. | 1.635 | USA | |
| 3. E&J Gallo | 63,4 | 1.428 | USA | Incl. Bebidas Alcoholicas |
| 4. Allied Domecq | 21 | 1.200 | UK | Incl. Montana, Bodegas & Bebidas |
| 5. LVMH | 7 | 1.140 | Fra | Principalmente champagne |
| 6. Beringer Blass | 14,2 | 1.050 | USA | Inc. Beringer |
| 7. Southcorp | 20,9 | 824 | AUS | Inc. Rosemount |
| 8. Diageo | 12E | 700E | UK | Inc. Seagram |
| 9. Castel Fréres | 48 | 666 | Fra | Negociant |
| 10. Henkel & Co. | 12,7 | 619 | Ale | Principalmente sekt y trader |
| 11. Freixenet | 16,6 | 571 | Sp | Inc. Wingara e Yvon Mau |
| 12. The Wine Group | n.a. | n.a. | USA | |
| 13. Robert Mondavi | 9,4 | 441 | USA | |
| 14. Pernord Ricard | 17 | 440 | Fra | |

*Fuente: Alimarket y Rabobank International. Datos 2002*

Si realizamos un análisis entre compañías de tamaño relevante en sus mercados de referencia y de un posicionamiento medio/alto, llegamos a la conclusión de que, por norma general, el tamaño medio de la compañía española es muy inferior al del resto de países, tanto del Nuevo como incluso del Viejo Mundo, aproximadamente al nivel de las compañías argentinas, aunque desde un punto de vista de rentabilidad, se encuentran en una posición bastante más ventajosa gracias a una buena gestión, una adecuada cartera de productos y marcas reconocidas, junto con un mayor poder de negociación frente a los proveedores y unas estructuras menos pesadas que las de países de Nuevo Mundo y los del Viejo.

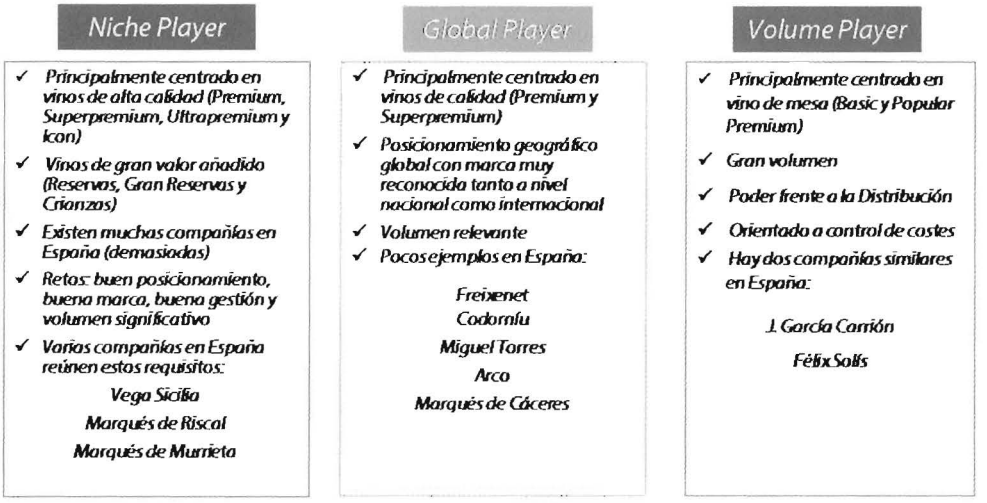
Es por ello que España tiene el reto del crecimiento y la concentración manteniendo la rentabilidad.

En este marco competitivo, la supervivencia de las compañías pasa por la definición de una estrategia clara de comercialización, que implique la fijación de un posicionamiento sostenible en precios, productos, mercados y sobre todo en la creación y consolidación de la marca como elemento diferenciador clave frente a la competencia.

| | Ventas Medias Compañías (Mill Cajas) | Margen Bruto (% s/ventas) (% s/ventas) | Margen EBITDA (% s/ventas) (% s/ventas) |
|---|---|---|---|
| Francia | 7,9 | 49,9% | 6,1% |
| Italia | 5 | 41,7% | 6,7% |
| USA | 26,3 | 40,5% | 24,6% |
| Australia | 18 | 37,0% | 17,1% |
| Chile | 2,8 | 41,3% | 19,7% |
| Argentina | 1,6 | 65,1% | 31,1% |
| España | 2,2 | 64,3% | 32,8% |

*Fuente: Rabobank International 2003. Datos de compañías significativas de cada país posicionadas en el segmento Premium*

Las tres estrategias genéricas que contemplamos y sus características, se recogen en el cuadro siguiente:

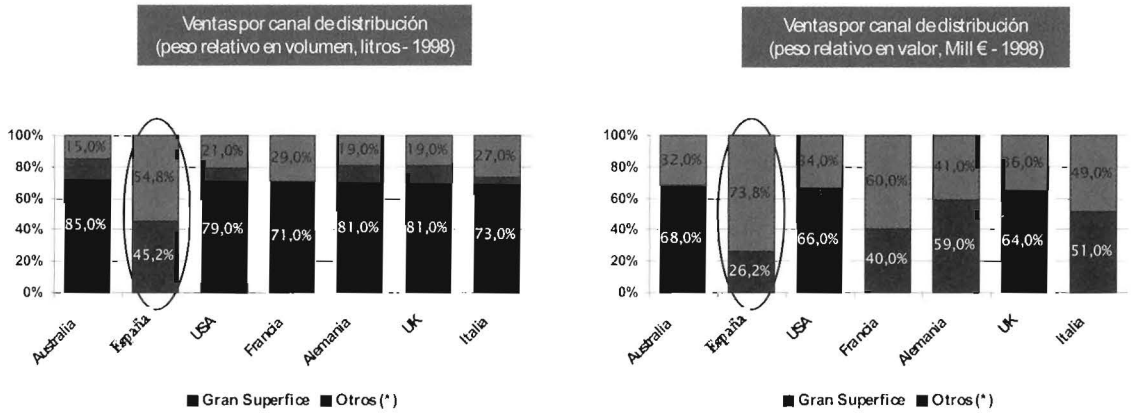



**El poder de la Distribución:** Tanto en Europa como en el resto del mundo, la venta de vino (en volumen y en valor) se concentra principalmente en la Gran Distribución y aunque con diferencias entre países, sobretodo en lo relativo al valor, el peso es creciente en todos ellos. Esta situación se hace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

El resultado final es el de que cada vez menos "goalkeepers" toman las decisiones que afectan a un mayor número de proveedores. Así, y en el negocio del vino, la gran distribución presenta un especial poder de negociación en los sectores básico y premium donde ostentan las mayores cuotas de mercado. En estos sectores se impone una consolidación para atender las necesidades de grandes volúmenes, surtidos amplios, variedad de buenas marcas y en definitiva más servicios pero procedentes de menos proveedores.

España, aunque no es ajena a este proceso cada vez más acusado, es sensiblemente diferente ya que la venta de vino (tanto en volumen como especialmente en valor) se concentra en HORECA, con una tendencia que ha sido ligeramente creciente en los últimos años, pero que en la actualidad se encuentra en recesión. El motivo de este retroceso se encuentra, por una parte, en la excesiva rigidez de precios en este canal, que en un entorno de descenso de precios tanto de la uva como del producto final ante el exceso de oferta existente, ha hecho que no se haya abaratado el importe final de la factura en estos establecimientos. Esta rigidez ha provocado que el consumo bascule cada vez más hacia el canal alimentación, donde es posible encontrar ya casi cualquier referencia y a unos precios mucho más ventajosos. De hecho, el año 2003 ha sido el primero en el que se ha producido un ligero descenso en el consumo de vinos con D.O. (del 2-3%), con especial protagonismo por parte de HORECA donde este descenso se ha elevado al 8,2%.

Otro de los aspectos importantes de este incremento del poder de la distribución, es la creciente competencia de la marca blanca, en especial en los segmentos "Básico" y "Popular Premium", y aunque algo menor a medida que crece la calidad, las cuotas siguen aumentando significativamente en todos los rangos de precios.

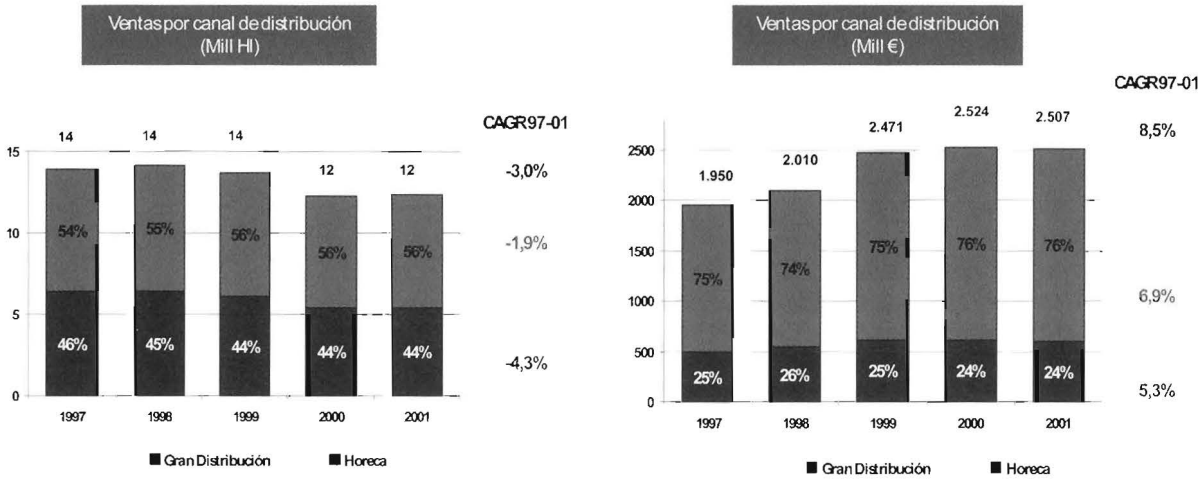



Fuente: Euromonitor / Mckinsey 99

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

Como podemos ver, la situación española es sensiblemente atípica (tanto en valor como especialmente en precio) en relación a la de otros grandes países europeos y mundiales, donde la comercialización de vino se centra, de una manera creciente, en la gran distribución. Esta situación se explica por una estructura de restauración mucho más amplia que la de otros países y por una cultura profunda de consumo de productos alimenticios fuera del hogar.

Por otra parte, y al igual que en el resto de países, podemos observar que los precios medios en el canal horeca y tienda especializada, son muy superiores a los del canal alimentación.




Fuente: MAPA 2002

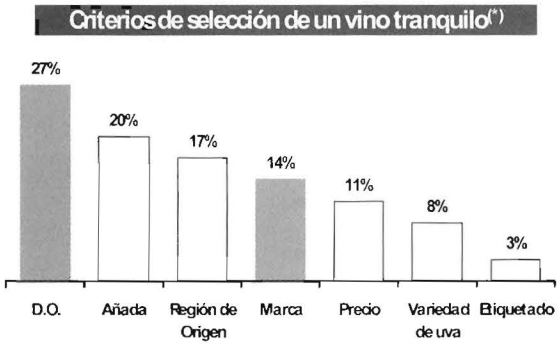
Como podemos ver en el gráfico anterior, en términos de volumen, la adquisición de vino en el canal de alimentación se ha visto afectada por la importancia que hasta el momento ha tenido el vino de mesa en el mix de su oferta, con un descenso mucho más acusado que en el caso de vino de calidad en los últimos años. Este descenso del volumen total de vino se ha visto compensado en valor gracias al mayor precio de comercialización de los vinos de calidad en el canal horeca, que han hecho aumentar el valor de esta comercialización en más de un 8% media anual en los últimos años.

No obstante, y como ya avanzábamos anteriormente, esta tendencia ha cambiado en los últimos años, de manera que existe cada vez un mayor porcentaje de vino de calidad que se comercializa en el canal alimentación a unos precios mucho más razonables que los de horeca, por lo que el consumo se está trasladando cada vez más al hogar.

**La importancia de la Marca:** La marca es un elemento clave de posicionamiento, imagen, diferenciación y competencia y con importancia creciente. Las marcas modernas están siendo creadas por las compañías del Nuevo Mundo con grandes gastos en marketing, fuerte orientación a los consumidores, productos monovarietales y volúmenes sostenibles, con especial relevancia en los segmentos Popular Premium y Premium. Las cuotas de mercado de estas marcas son mucho más elevadas que la media de las de los países de Viejo Mundo en sus respectivas zonas de influencia, tal y como ocurre con las estructuras productivas de ambos modelos.

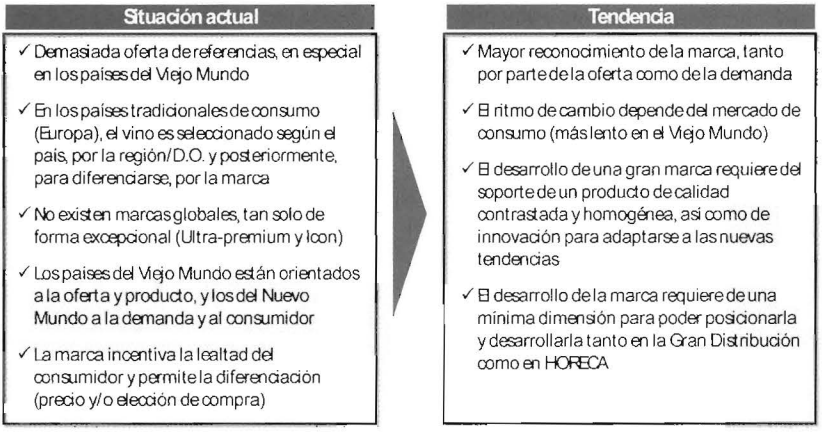
La inmensa variedad de vinos en el mercado confunde e incluso intimida a los consumidores, por lo que la marca es el remedio, en especial de cara a los nuevos consumidores.

Como norma general y en el caso de España en particular, la mayoría de las compañías no tienen masa crítica suficiente para crear una marca, ya sea por ausencia de posicionamiento o por la misma dimensión.




En España, según encuestas del MAPA, el primer criterio de selección de un vino por parte del consumidor final es la D.O., que en muchos casos constituye una marca per sé. No obstante, sin duda es el factor marca el relevante a la hora de definir y diferenciar el producto, y al mismo tiempo posicionarlo y distinguirlo de los del resto de la competencia.

La situación actual y la tendencia existente en relación a la marca, se describen el cuadro inferior:




*Fuente: Rabobank, entrevistas, Euromonitor, Mckinsey*

Según se deduce de la experiencia de Rabobank en España, podemos concluir lo siguiente en relación a la marca:

- ✓ Las compañías con marca mantienen precios de venta más estables y sensiblemente superiores a los precios medios del sector

- ✓ Tanto nuestros clientes como el resto de compañías cotizadas con marca, han incrementado sus niveles de ventas por encima de la media del sector
- ✓ Compañías con marcas fuertes y reconocidas, han sido capaces de repercutir en sus precios de venta los efectos de la evolución negativa de los tipos de cambio (exportaciones) y fluctuaciones en los precios de la materia prima
- ✓ Compañías españolas sin marca relevante se están viendo forzadas a competir en precios tanto en España como en los mercados internacionales donde en muchos casos han sido deslistadas por la competencia principalmente del Nuevo Mundo

**Conclusiones al sector vitivinícola en España y sus retos**

Como conclusión al análisis efectuado en páginas anteriores, a continuación se exponen los principales retos y amenazas a los que se enfrenta el sector del vino en España. No se pretende dar una solución a la realidad de los problemas del sector, sino simplemente hacer una llamada de atención sobre los mismos y la posible orientación que, a nuestro juicio, hay que darles para permitir solventar esta situación de la manera más adecuada posible:

| Oportunidades | Amenazas |
|---|---|
| ✓ Crecimiento / Concentración | ✓ Atomización, escasa dimensión |
| ✓ España – 3er. Productor Mundial | ✓ Falta de unidad de acción. Individualismo |
| ✓ Buena salud Financiera – Márgenes / Rentabilidad altos | ✓ Necesidad de inversiones permanentes |
| ✓ Competitiva relación Calidad / Precio | ✓ Escaso poder de negociación frente a distribución |
| ✓ HORECA es el principal canal de distribución. La alimentación, gran alternativa | ✓ Poca presencia de compañías extranjeras en España. Posible entrada de nuevos competidores con interés en consolidar |
| ✓ Tímida presencia internacional | ✓ Pocas compañías con marca de prestigio |
| | ✓ Excesiva orientación al producto |