



Julián Mendoza, director comercial de Bodegas E. Mendoza



Gaspar Tomás, director gerente de Bodegas Bocopa



Javier Gandía, director de Marketing de Bodegas Gandía

Mesa DAFO sobre la industria vitivinícola de la Comunidad Valenciana

El sector necesita definir un plan estratégico y potenciar la marca

El análisis DAFO que desarrollaron los representantes del sector vitivinícola valenciano sirvió a los presentes para analizar, de manera conjunta, los retos a los que debe enfrentarse el sector y las posibles estrategias que se deben llevar a cabo para cumplir los retos con éxito. Sin embargo, el DAFO, organizado por **Economía 3** y Altair Consultores, es solo un punto de partida al que hay que sumarle un trabajo en común en las líneas que destacaron los participantes como prioritarias: la elaboración de un plan estratégico, ofrecer al mercado productos con valor añadido y la creación de marca para ser competitivos.

Artemio Milla, socio consultor de Altair Consultores, dirigió la sesión que empezó con un análisis del entorno, de la situación global y española

del sector vitivinícola respecto al entorno de la Comunidad Valenciana. Como se observará en el extracto de la mesa redonda que, a continuación, reproducimos las amenazas y oportunidades

que los representantes de las principales empresas invitadas debatieron coinciden en la mayoría de los casos. Frente a ellas, se pusieron sobre la mesa las debilidades y fortalezas del sector en relación

con el entorno actual. De las conclusiones del debate, se desprende que el sector vitivinícola valenciano tiene ganas de crecer, pero necesita unión y exige, con inmediatez, la elaboración de un plan estratégico a corto plazo. El tiempo corre en nuestra contra.

- **Vicente García, propietario de Pago de Tharsys Viñedos y Bodega:** Me gustaría comenzar diciendo que no hay ningún país vitivinícola en el mundo que sepa vender tan mal nuestros productos como nosotros. Durante cincuenta o sesenta años que duró el antiguo estatuto de la viña y el vino, producíamos menos de la mitad por hectárea que otros países, no se nos permitía regar y la renta media del viticultor era cuatro veces inferior a la media de países como Francia o Italia. Sin embargo, elaborábamos vino de calidad, pero no hemos sabido

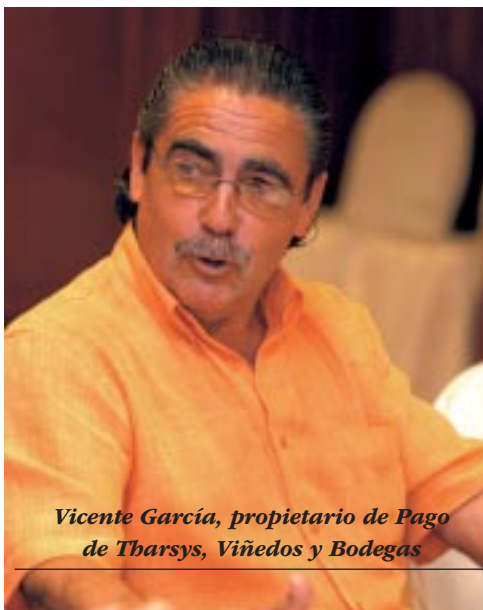
METODOLOGÍA DEL DAFO

Representantes de empresas del sector vinícola de la Comunidad Valenciana aceptaron la invitación de **Economía 3** para reflexionar, de manera estratégica, acerca de su sector, utilizando la metodología del análisis DAFO, cuyas siglas hacen referencia a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta el sector. La metodología de este tipo de análisis incide, en primer lugar, en el entorno (donde se analizan las amenazas y oportunidades) y, después, en la propia situación del sector (estudiando las fortalezas y debilidades). De esta manera, al conocerse la situación del entorno y cómo afecta al sector y las empresas que lo forman, se puede llegar a identificar las fortalezas que debe aprovechar y las debilidades a las que se debe enfrentar.

Posteriormente, mediante un análisis CAME se desarrolla la estrategia para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explorar las oportunidades. El análisis de las estrategias que es preciso adoptar nos lo ofrece en las páginas posteriores a este extracto de la reunión, Artemio Milla, socio-director de Altair Consultores.



Pablo Galatayud, gerente de Celler de Roure



Vicente García, propietario de Pago de Tharsys, Viñedos y Bodegas

do comunicarlo. En este sentido, creo que España debe hacer un esfuerzo enorme para dar a conocer nuestro producto, y sobre todo el de la Comunidad Valenciana, donde hay productores de alta calidad y precio ajustado.

- **Javier García, director de Marketing de Bodegas Gandía:** Efectivamente, es muy importante darnos a conocer en el mercado internacional porque el consumidor suele elegir el vino en función de dos conceptos: el país y la variedad. Esto es importante para nosotros porque Rioja es la única marca conocida de España en el extranjero, cuando en la Comunidad hacemos vinos de calidad que no son conocidos.

- **Gaspar Tomás, director gerente de Bodegas Bocopa:** Quiero destacar que, en estos momentos, como ha dicho Vicente, nos falta saber vender. España ha perdido el carro en este sentido y en hacer marca. Hemos de dar un paso importante, pues, en este tema y ahora, es justo el momento de tomar decisiones porque nos estamos enfrentando a dos tendencias. Por un lado, el nuevo mundo que produce con monovarietales y, por otro, nosotros, el viejo

mundo, que estamos arraigados a las denominaciones de origen y no las hemos sabido hacer valer. Esto considero que es una debilidad.

- **J.G.:** El modelo de las denominaciones de origen lo hemos heredado de Francia, pero en España no parece que sea el adecuado. Por otra

parte, hay que tener en cuenta que las empresas del nuevo mundo tienen un tamaño y una magnitud enorme, comparadas a las nuestras. Por ello, lo único que nos garantiza el futuro es la construcción de marca porque no podemos competir con los gigantes de California y Australia, que tienen gran poder inversor y altos presupuestos en marketing.

- **V.G.:** Efectivamente, hoy en día en los lineales de nuestros supermercados nos encontramos con vinos de Chile, Argentina, Sudáfrica o Australia, donde la regulación es nula. Un vino bueno y saludable de estos países va directamente al mercado. En España, hay que cumplir una regulación muy estricta que supone una dificultad más para el sector, sobre todo frente a la exportación.

- **Julián Mendoza, director comercial de Bodegas Enrique Mendoza:** Me gustaría poner una nota optimista y comentar que, en todo proceso de ajuste, como el que está experimentando ahora nuestro sector, hay un momento de desajuste momentáneo, que también vivimos ahora. El sector se está adaptando a cambios que están surgiendo tanto en la producción como en los gustos del consumidor y en la distribución. Estos cambios nos plantean dudas que debemos ir resolviendo. Pero iré incluso más allá y diré que, hoy en día, tenemos ventajas, como la mayor experiencia del productor de vino en proyectos de calidad, la evolución de los gustos por el vino valenciano de calidad del consumidor de nuestra Comunidad. Hay que aprovechar estos factores.

- **G.T.:** Yo, sin embargo, destacaría que una amenaza a la que nos enfrentamos es el descenso del consumo de vino.

DEBILIDADES

- Precios por debajo de la media y con tendencia a la baja.
- Especialización en el segmento bajo de vinos.
- Incremento de la producción y excedentes crónicos.
- Carencia de prestigio.
- Exceso de producción de vinos de poco valor añadido.
- Falta total de estrategia del sector y de la Administración autonómica.
- Escaso apoyo de la Administración.
- No se sabe vender.
- Falta de marca paraguas.
- Situación de adaptación del sector. Problema estructural.
- Poco aprovechamiento de las ayudas comunitarias para reestructurar los viñedos de forma adecuada.
- Escasas inversiones en marketing.
- Necesidad de profesionalización.

FORTALEZAS

- Eclósión de vinos valencianos de calidad.
- Llegada de bodegueros jóvenes con mentalidad nueva y sensibilidad por la calidad.
- Buena relación calidad/precio de los vinos valencianos en los segmentos bajo y medio.
- Amplia oferta potencial de variedad autóctona.
- Buen precio de origen, aunque esto no sea positivo para el agricultor.
- Gran trayectoria y tradición en elaboración de vinos.
- Aparición de nuevas marcas en segmentos más altos.

- **Pablo Calatayud, gerente de Celler de Roure:** Está claro que los hábitos están cambiando, se bebe menos vino, pero de más calidad, y se está perdiendo la costumbre de acompañar las comidas con vino para reservarlo solo los fines de semana. Además, nuestra gran debilidad es que el sector en la zona mediterránea está especializado en la producción a granel. Durante los últimos cincuenta años, hemos sido los mejores productores de granel, con los mejores viñedos y las mejores bodegas, pero este tipo de vino ya no tiene demanda y no estamos preparados para adecuarnos a lo que pide ahora el mercado. Tenemos un gran problema estructural que hay que solucionar.

- **V.G.:** Yo creo que la situación es lamentable, pero también podemos ser optimistas porque la podemos cambiar. Tenemos ventajas como la atracción turística de la Comunidad Valenciana. A través del turismo, podemos aumentar nuestra cuota de mercado. Pero también tenemos problemas como que en los diez últimos años, la denominación de origen de Valencia ha perdido más de quince mil hectáreas y los viticultores tienen una media de setenta años. Además, tenemos veinte millones de kilos de moscatel que, este año, irán en su mayor parte a destilación, mientras que los italianos tienen doscientos millones y lo venden todo. En estos aspectos, queda mucho por hacer.

- **J.M.:** Todo esto es cierto, pero hay que tener en cuenta que, históricamente, no hemos hecho nada por crear proyectos de calidad y ahora, en diez años, no podemos situarnos al mismo nivel de zonas que van por delante de nosotros.

- **V.G.:** Claro, el pasado siempre condiciona, pero tene-



Javier Gandía, director de Marketing de Bodegas Gandía, considera que el sector debe enfrentarse a problemas como la carencia de prestigio, que la Comunidad Valenciana, hoy por hoy, no se asocia a vino, al exceso de producción en vinos de poco valor añadido y a la falta de una estrategia total. "Es necesario elaborar un plan estratégico a cinco o seis años", asegura.

mos que hacer algo para tener futuro. En el sector vinícola, exceptuando alguna empresa como Bodegas Gandía, no se realizan inversio-

nes importantes y, así, no podemos dinamizar el sector. No vale con que una empresa sea competitiva, lo que debemos hacer es modificar las

estructuras, que siguen igual que hace cincuenta años, para que todo el sector sea competitivo. Por ejemplo, el cooperativismo es un lastre.

- **J.M.:** Es cierto lo que comenta Vicente de que estamos perdiendo hectáreas de viñedo, pero yo creo que lo desastroso no es ya esto, sino no tener proyectos de calidad cuando queremos crear una marca, ser competitivos y que se nos conozca en el mundo.

- **V.G.:** Claro, pero es que, en ese sentido, yo no veo que la situación vaya a ir a mejor porque Valencia es un lugar exquisito para el turismo, que todavía se va a potenciar más con ciertos eventos que se van a celebrar en la ciudad y, sin embargo, nuestro vino no se consume. No quiero ser negativo porque estamos trabajando todos para ser conocidos, pero queda mucho por hacer.

- **J.G.:** Lo que queda claro es que hay dos tipos de vino en la Comunidad Valenciana: por un lado, tenemos un vino económico, que está sufriendo mucho; y, por otro lado, hay una eclosión de vinos de calidad, con bodegas que lo están haciendo muy bien. Por eso, hay que ser optimistas.

Pero quiero también aportar unos datos que me preocupan sobre el precio medio de la botella de vino de España, que se sitúa en 2,95 euros en tienda, lo que supone que una marca será buena si está por encima de este precio o mala si está por debajo. Así que, de momento, nuestras tres denominaciones de origen no aportan nada como marca porque están por debajo de ese precio. En Alicante, el precio medio por botella es de 2,85 euros; en Utiel-Requena, es de 2,41; y en Valencia, de 1,20 euros.

Sin embargo, soy también optimista. Tenemos estabilidad de precios, que garantiza

OPORTUNIDADES

- Reorientación de la producción al gusto del consumidor.
- El turismo como canal para dar a conocer los vinos valencianos.
- El consumidor tiene mayor criterio y una mente abierta hacia los vinos valencianos, buscando la calidad intrínseca del vino.
- Peso del sector hostelería en la Comunidad Valenciana.
- Clima favorable, sobre todo para los tintos.
- El mercado internacional se está abriendo a nuevos vinos de zonas como el Mediterráneo.
- Vender "Mediterráneo".
- Carácter emprendedor de los valencianos.
- Construir marca.
- Mayor peso de la variedad autóctona.
- Incorporación de la mujer al mercado de trabajo y a las reuniones de negocios.

AMENAZAS

- El vino no tiene presión fiscal, pero es probable que esto cambie.
- Descenso en el consumo de vino.
- Sustitución del vino por otras bebidas como cerveza y refrescos, debido al clima cálido de la Comunidad.
- El nuevo mundo como zona emergente de grandes productores de vino muy competitivos.
- La vigilancia antialcohol de la Dirección General de Tráfico.
- Reducción del precio medio de la botella de vino.



El sector valenciano se enfrenta a las grandes empresas internacionales, que cada vez son más grandes para tener mejor distribución. Según Gaspar Tomás, director de Bodegas Bocopa, hay que enfrentarse a este hecho, pero buscando el punto fuerte del vino valenciano para diferenciarse por otros caminos, "porque es imposible competir contra quien lanza al mercado cada año mil millones de botellas cuando el tamaño de nuestras empresas es mucho menor que el de las de Australia o California".



Pablo Calatayud, gerente de Celler de Roure, explica que es fundamental que, en la Comunidad Valenciana, haya bodegas de menor tamaño, pero con proyectos empresariales viables dirigidos al segmento alto del mercado, de forma que esta producción pueda ser conocida y estar presente en el canal de la restauración. El objetivo final, sostiene, "es que el consumidor conozca que el vino valenciano de calidad no es una excepción, sino algo generalizado. De esta manera, se mejorará la imagen del vino valenciano".

ser competitivo en ciertos mercados, aunque esto supone un problema para la agricultura y hay que gestionarlo bien. Tenemos una excelente climatología para tintos, rosados y dulces, aunque desfavorable para blancos. Está habiendo una eclosión de vinos de calidad con una imagen muy moderna y, además, hay una nueva generación de bodegueros con una mentalidad abierta, que va a marcar el futuro de la Comunidad Valenciana.

Y, por supuesto, no hay que olvidar el turismo. Hay que

conseguir que el vino valenciano sea la primera opción de consumo. Esto supone una gran oportunidad y más con el efecto de la America's Cup.

- **V.G.:** Yo echo de menos que, en la Comunidad Valenciana, no sabemos adonde vamos ni el sector ni la Administración, y esto es un gran problema. Por eso, es necesario tener una estrategia.

- **J.M.:** Es cierto que la Administración no tiene un plan estratégico para el sector vinícola, pero no podemos exigir a la Administración que ten-

ga el plan cuando nosotros mismos, como sector, no lo tenemos.

- **P.C.:** Pero las cooperativas sí que pueden exigir a la Administración que se comprometa más, que se les asesore mejor, que tenga buenos técnicos y que se adapte a las nuevas exigencias del mercado. Sin duda, tenemos que actuar rápido.

- **J.G.:** Sí, porque la situación está empeorando. Sin una estrategia iremos hacia atrás y yo creo que hay soluciones y que podemos enfrentarnos al futuro.

- **G.T.:** Sí, yo creo que hay soluciones. Todos conocemos el mercado y sabemos adónde vamos, y también creo que las cooperativas tienen una ventaja competitiva por el hecho de que disponen de más de un 60% del viñedo de España. Aunque también les falta aprender a dar el paso de dejar de elaborar granel, porque el cliente es el que manda y la demanda de granel, está claro, ha descendido.

Coincido con Javier en que ya estamos haciendo vinos de calidad en la Comunidad, aunque estamos en un entor-



Julián Mendoza, director comercial de Bodegas E. Mendoza, explica que, ante la amenaza que supone para el sector la vigilancia antialcohol de la Dirección General de Tráfico, se podrían poner en marcha iniciativas que potenciaran el consumo responsable del vino en los restaurantes. Mendoza propone, entre otras ideas, "invitar" al consumidor a que, cuando vaya a un restaurante, abra la botella de vino y, si no la termina, se la pueda llevar a casa o potenciar la costumbre en el sector Horeca de ofrecer y al consumidor de demandar únicamente copas de vino.

no complicado. No es culpa de nadie que el gusto del consumidor haya cambiado y que ya no se demande lo que se ha venido elaborando durante cincuenta años. Y además, tenemos otro problema en el sector, que es la gran atomización de marcas y bodegas que han florecido en los últimos años porque el mercado quiere marca y los grandes grupos cada vez van a ser más grandes. Se está dando un fenómeno de unión entre bodegas para crecer y solucionar otro problema del sector que es la distribución. No tenemos penetración en el mercado, nuestros vinos no están en la hostelería. Y para diferenciarnos

y ser competitivos, tenemos que potenciar nuestros valores y construir una marca fuerte.

- **P.C.:** En cuanto a la atomización y al surgimiento de nuevas bodegas, difiero de Gaspar porque considero que, en la Comunidad, hacían falta más bodegas con proyectos viables y dedicadas a segmentos altos para poder entrar en los restaurantes y tener presencia en la restauración. Cuantas más bodegas haya, mayor presencia del vino valenciano habrá en los restaurantes y se nos conocerá mejor. Tenemos que aplicar al vino el carácter emprendedor del empresario valenciano.

- **G.T.:** Lo importante es conseguir cuota de mercado y ofrecer un valor añadido en nuestro producto porque sobra vino en las cooperativas. Esto es grave y debemos conseguir que nuestros vinos se vendan en todo el sector y, para abordar el mercado, hay que hacerlo con una marca.



Para Vicente García, propietario de Pago de Tharsys Viñedos y Bodega, es importante ganar notoriedad, generar información interesante para dar a conocer el sector y que la gente conozca el vino valenciano. "Se trata de tener una estrategia de marketing para saber comunicar al consumidor las bondades del vino valenciano y aumentar su consumo", señala.

- **V.G.:** Claro, es que el problema es que no tenemos marca ni prestigio ni inversión. Y son tres cosas fundamentales que hay que empezar ya a trabajar. El sector necesita ya un plan estratégico.

- **J.G.:** Tenemos que lanzar un mensaje unificado y claro al consumidor, pero hay que empezar ya. Debemos ser mejores que nunca, más organizados y con una mejor estrategia, porque el mercado internacional ha cambiado y competimos contra gigantes, como las bodegas de Australia y California. Sin estrategia de futuro, no podremos competir. Porque, además, el consumidor de vino no es fiel, cada día toma el que le apetece para probar muchos.

- **G.T.:** Sí, pero hay que reconocer que cuesta mucho que el consumidor pida nuestros vinos porque no se conoce por marca. Por otra parte, quiero destacar una oportunidad que tenemos que aprovechar, que es la incorporación de la mujer al mundo laboral y a las reuniones de negocios porque se están convirtiendo en un nuevo perfil de consumidor.

- **Artemio Milla, socio director de Altair Consultores:** Después de este debate, si os parece vamos a desarrollar el análisis CAME para ver cuáles son las posibles soluciones a los problemas que habéis planteado durante el DAFO.

- **V.G.:** Considero que, en primer lugar, es muy importante impulsar el consumo de vino valenciano y, para ello, una medida interesante sería informar a la gente de que el vino es consumible con moderación tanto en comidas como en cenas.

- **P.C.:** Otra solución para impulsar el consumo de vino valenciano es adecuar la producción a la demanda

del consumidor, es decir, elaborar vinos de un segmento alto.

- **J.G.:** Y no hay que olvidar destacar el factor saludable del vino.

- **G.T.:** Y potenciar nuestras variedades y lo autóctono; sabernos vender como zona de producción.

- **J.G.:** También sería interesante promover el consumo de vino entre los jóvenes con edades entre los 25 y los 40 años, que no están influidos por otros vinos y tienen una mente abierta.

- **P.C.:** Yo también considero que es importante aprovechar nuestro buen clima para elaborar vinos con lo que nos ofrece, en nuestra tierra, la naturaleza, como fruta madura.

- **V.G.:** La verdad es que tenemos mucho por hacer. Por poner un ejemplo, ha entrado en la Comunidad un producto que consumen mucho los jóvenes, que es el lambrusco. Nosotros podemos perfectamente con nuestras uvas elaborar un producto similar para dirigirlo a los jóvenes. Aquí lo que necesitamos es I+D+i, pero la i de imaginación.

- **G.T.:** También sería interesante que existieran lugares de consumo especializados de vino.

- **P.C.:** Por otra parte, para relanzar al sector, necesitamos gente innovadora y emprendedora que se atreva a entrar en el negocio del vino con ideas nuevas. Habría que hacer algo para atraer a emprendedores.

- **J.G.:** Con todas estas medidas, yo creo que nuestro primer reto debe ser llegar a convertirnos en líderes en la Comunidad Valenciana.

Autor: M.M./J.F.
Imagen: I.S.