

## Oportunidades del cava en el mercado doméstico

os cavas han experimentado una importante evolución durante éstos últimos años en los que, frente a la atonía del consumo doméstico, se ha introducido la efervescencia de los mercados internacionales, habiéndose ya ganado un lugar en algunos de ellos.

### Palancas de internacionalización

Las exportaciones de cava parece que pronto alcanzarán los niveles de venta obtenidos por el champán en los mercados internacionales. En la actualidad, a la vez que se procura la introducción y despegue del cava en determinados países, se están consolidando posiciones en otros a través de la creación o adquisición de distribución propia y, en algunos casos, también de instalaciones productivas.

La actividad internacional ha sido liderada por los grandes grupos productores nacionales que representan el 70% del mercado doméstico y el 90% de la actividad exportadora del sector. ¿Cuáles han sido y son los factores de mercado que les han permitido realizar tal expansión? La aceptación internacional del cava se ha articulado en base a los siguientes parámetros:

- La existencia del champán, un producto con importantes semejanzas, ya introducido, de reconocido prestigio y elevado precio.
- La adopción de un posicionamiento claramente diferenciado y atractivo para el consumidor respecto al champán: la propuesta realizada al cliente es obtener una excelente relación de «valor aportado por el dinero pagado».
- El reconocimiento internacional explícito de la calidad de los cavas por medio de publicaciones, concursos...
- Unas agresivas campañas de marketing con fuerte despliegue publicitario y promocional.
- El establecimiento de unas apropiadas alianzas de distribución.

A su vez, ello ha sido posible por disponer esos grupos empresariales de la adecuada combinación de una serie de capacidades internas que les han permitido detectar, hasta cierto punto generar y, aprovechar las oportunidades. Según la naturaleza de estas capacidades internas, podríamos enmarcarlas dentro de las categorías de: visión, iniciativa, desarrollo de cartera de productos, I+D, financiera y productiva.

### El producto y su distribución nacional

Después de la crisis de consumo vivida entre 1990 y 1993, el mercado nacional ha experimentado una moderada recuperación (estos últimos años catalizada por una situación económica favorable), que no permite ser tildada de salida del estancamiento.

En España, el cava es percibido en líneas generales como un vino de calidad, gozando de un reconocido prestigio. A pesar de su imagen, existen en el mercado diversos alineamientos de marca/producto y precio que abarcan desde los de gama alta hastalos de baja, pasando por los de nivel medio. Al no tratarse de un producto de primera necesidad y por la naturaleza de su consumo (ver más adelante), el conocimiento y percep-

ción de la marca es un aspecto fundamental que determina en gran medida el éxito de su comercialización a través del canal alimentación. A este respecto, resulta significativo observar que es casi inexistente la presencia de las marcas del distribuidor en este mercado.

La distribución moderna es más accesible para los grandes productores de cava que para los pequeños dado que los primeros pueden responder mejor a las exigencias de los segundos en lo referente a marca, precio y servicio. Por el contrario, en el canal HORECA los productores pequeños no encuentran unas barreras de acceso tan elevadas debido (entre otros motivos) a la gran atomización del canal y al hecho de que el nivel de conocimiento de la marca es un ingrediente menos crítico.

### Haciendo crecer el consumo doméstico

Existen una serie de posibilidades para animar la demanda nacional y mejorar la actuación individual de la empresa en el sector. Por lo que se refiere al desarrollo del consumo, cabría citar las siguientes vías:

- Generar nuevas ocasiones de compra y consumo alternativas a las ya existentes: actualmente el consumo de cava se caracteriza por realizarse en momentos especiales o celebraciones (principalmente la Navidad), en situaciones eminentemente sociales, en aperitivos y postres (en menor grado acompañado de pescados y aves), y se compra tanto para regalo como para autoconsumo. Uno de los efectos derivados de ello es la marcada estacionalidad que se observa en su patrón de compra, consumiéndose más del 50% durante el período navideño (diciembre y enero).

Así, existe la posibilidad (no por ello sencilla ni exenta de riesgos) de promover su consumo también en otras épocas del año, situaciones (no necesariamente para celebrar nada), momentos del día (comida, cena o copa de noche), en el hogar y fuera de él (tendencia a hacer más vida fuera de éste), y en combinación con cualquier plato (p.e. cavas rosados y brut acompañando carnes rojas).

- Profundizar en los actuales segmentos de consumidores y buscar otros alternativos: el consumo de cava es mayor en la población de mediana edad y nivel socio-económico superior (con sesgo hacia los vinos de mayor calidad). Existe, entonces, la posibilidad de potenciar el consumo en segmentos de mayor edad y en los jóvenes.

Por lo que se refiere a los primeros, aunque su consumo per cápita sea potencialmente bajo, hay que observar que la pirámide poblacional se va invirtiendo (envejecimiento de la población), que disponen de mayor tiempo para el ocio así como elevado poder adquisitivo, estando dispuestos a pagar algo más por productos saludables (con menores niveles de azúcar y graduación alcohólica) y de mayor calidad.

El consumo de bebidas por parte de los jóvenes deriva principalmente hacia otros productos tales como las aguas envasadas, los refrescos, las cervezas y los combinados alcohólicos. Por lo tanto, y dependiendo de la ocasión, el cava podría llegar a actuar como sustituto de estos.

- Combatir la regionalización del consumo: aproximadamente, la mitad del consumo de cava en España se efectúa en Cataluña (con un elevado volumen per cápita). Ello podría significar que, adecuadamente promocionado en otras áreas, el mercado nacional dispondría todavía de potencial para el crecimiento.

Para aprovechar estas oportunidades que presenta el mercado doméstico del cava son necesarias estrategias de posicionamiento, que implicarán entre otras, el desarrollo de las siguientes actividades:

- Selección del segmento/s de población objetivo y definición de la proposición de valor a ofrecerles
- La creación o modificación en consecuencia de productos (variedades de uva y procesos de elaboración) a través de sus cualidades básicas: sabores, tonalidades de color, dulzor...
- El diseño de presentaciones (envasado -formato,...- y etiquetado.
- El desarrollo de estrategias de lanzamiento/introducción (localización de «group leaders» o prescriptores, selección de canales de distribución y elección del adecuado apoyo publicitario y promocional...)
- La elaboración de estrategias de desarrollo del segmento (nuevas presentaciones, secuencia de lanzamientos, campañas de recordatorio...)
- Preparación de planes de contingencia (p.e. segmentos o canales alternativos, aprovechamiento en los mercados internacionales...), etc.

### Oportunidades para la mejora de la actuación individual

Por supuesto, y al margen de la posibilidad de aprovechar debidamente las alternativas de crecimiento conjunto del sector en España, las empresas pueden mejorar su actuación individual a través de la obtención de economías de escala y sinergias derivadas del disfrute del volumen y margen proporcionado por la actividad exportadora y, por la equilibrada y completa composición de la cartera de productos:

- En la medida de lo posible, compartir los canales de venta y distribución con otros vinos de calidad (D.O.), bebidas alcohólicas... Esto proporcionaría ahorros en costes, ventas cruzadas, el refuerzo de la cartera de productos que dificultaría (taponaría) el acceso al canal de los competidores («one-shop stopping») y mejoraría el poder negociador frente a la distribución moderna (contribuyendo a compensar la posición de fuerzas relativa que ha venido arañando el canal de alimentación como consecuencia de su proceso de concentración en hipermercados y centrales de compra).

- Sinergias de conocimiento (que se traducirán en mayores ventas y menores costes) y dirección (frente común) que se obtiene en las áreas comerciales (marketing y ventas). I+D y producción.

- Y, por último, mayores posibilidades de cooperación (cultivo de variedades, momento de recogida de la cosecha, transporte y manipulación de la uva...) y de negociación (si cabe) ante un sector vitícola, ya de por sí muy atomizado.

Juan Fradera  
Gerente de Ernst & Young Consultores

## OPORTUNIDADES DEL CAVA EN EL MERCADO DOMÉSTICO

Los cavas han experimentado una importante evolución durante éstos últimos años en los que, frente a la atonía del consumo doméstico, se ha producido la efervescencia de los mercados internacionales, habiéndose ya ganado un lugar en algunos de ellos.

### **PALANCAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Las exportaciones de cava parece que pronto alcanzarán los niveles de venta obtenidos por el champán en los mercados internacionales. En la actualidad, a la vez que se procura la introducción y despegue del cava en determinados países, se están consolidando posiciones en otros a través de la creación o adquisición de distribución propia y, en algunos casos, también de instalaciones productivas.

La actividad internacional ha sido liderada por dos grandes grupos productores nacionales que representan el 70% del mercado doméstico y el 90% de la actividad exportadora del sector. ¿Cuales han sido y son los factores de mercado que les han permitido realizar tal expansión? La aceptación internacional del cava se ha articulado en base a los siguientes parámetros:

- La existencia del champán, un producto con importantes semejanzas, ya introducido, de reconocido prestigio y elevado precio
- La adopción de un posicionamiento claramente diferenciado y atractivo para el consumidor respecto al champán: La propuesta realizada al cliente es obtener una excelente relación de “valor aportado por el dinero pagado”
- El reconocimiento internacional explícito de la calidad de los cavas por medio de publicaciones, concursos...
- Unas agresivas campañas de marketing con fuerte despliegue publicitario y promocional
- El establecimiento de unas apropiadas alianzas de distribución

A su vez, ello ha sido posible por disponer esos grupos empresariales de la adecuada combinación de una serie de capacidades internas que les han permitido detectar, hasta cierto punto generar y, aprovechar las oportunidades. Según la naturaleza de estas capacidades internas, podríamos enmarcarlas dentro de las categorías de: visión, iniciativa, desarrollo de cartera de productos, I+D, financiera y productiva.

## **EL PRODUCTO Y SU DISTRIBUCIÓN NACIONAL**

Después de la crisis de consumo vivida entre 1990 y 1993, el mercado nacional ha experimentado una moderada recuperación (estos últimos años catalizada por una situación económica favorable), que no permite ser tildada de salida del estancamiento.

En España, el cava es percibido en líneas generales como un vino de calidad, gozando de un reconocido prestigio. A pesar de su imagen, existen en el mercado diversos alineamientos de marca/producto y precio que abarcan desde los de gama alta hasta los de baja, pasando por los de nivel medio. Al no tratarse de un producto de primera necesidad y por la naturaleza de su consumo (ver más adelante), el conocimiento y percepción de marca es un aspecto fundamental que determina en gran medida el éxito de su comercialización a través del canal alimentación. A este respecto, resulta significativo observar que es casi inexistente la presencia de las marcas del distribuidor en este mercado.

La distribución moderna es más accesible para los grandes productores de cava que para los pequeños dado que los primeros pueden responder mejor a las exigencias de los segundos en lo referente a marca, precio y servicio. Por el contrario, en el canal HORECA los productores pequeños no encuentran unas barreras de acceso tan elevadas debido (entre otros motivos) a la gran atomización del canal y al hecho de que el nivel de conocimiento de la marca es un ingrediente menos crítico.

## **HACIENDO CRECER EL CONSUMO DOMÉSTICO**

Existen una serie de posibilidades para animar la demanda nacional y mejorar la actuación individual de la empresa en el sector. Por lo que se refiere al desarrollo del consumo, cabría citar las siguientes vías:

- Generar nuevas ocasiones de compra y consumo alternativas a las ya existentes: Actualmente el consumo de cava se caracteriza por realizarse en momentos especiales o celebraciones (principalmente la Navidad), en situaciones eminentemente sociales, en aperitivos y postres (en menor grado acompañando pescados y aves), y se compra tanto para regalo como para autoconsumo. Uno de los efectos derivados de ello es la marcada estacionalidad que se observa en su patrón de compra, consumiéndose más del 50% durante el periodo navideño (diciembre y enero).

Así, existe la posibilidad (no por ello sencilla ni exenta de riesgos) de promover su consumo también en otras épocas del año, situaciones (no necesariamente para celebrar nada), momentos del día (comida, cena o copa de noche), en el hogar y fuera de él (tendencia a hacer más vida fuera de éste), y en combinación con cualquier plato (p.e. cavas rosados y brut acompañando carnes rojas).

- Profundizar en los actuales segmentos de consumidores y buscar otros alternativos: El consumo de cava es mayor en la población de mediana edad y nivel socio-económico superior (con sesgo hacia los vinos de mayor calidad). Existe, entonces, la posibilidad de potenciar el consumo en segmentos de mayor edad y en los jóvenes.

Por lo que se refiere a los primeros, aunque su consumo per cápita sea potencialmente bajo, hay que observar que la pirámide poblacional se va invirtiendo (envejecimiento de la población), que disponen de mayor tiempo para el ocio así como elevado poder adquisitivo, estando dispuestos a pagar algo más por productos saludables (con menores niveles de azúcar y graduación alcohólica) y de mayor calidad.

El consumo de bebidas por parte de los jóvenes deriva principalmente hacia otros productos tales como las aguas envasadas, los refrescos, las cervezas y los combinados alcohólicos. Por lo tanto, y dependiendo de la ocasión, el cava podría llegar a actuar como sustituto de estos.

- Combatir la regionalización del consumo: Aproximadamente, la mitad del consumo de cava en España se efectúa en Cataluña (con un elevado volumen per cápita). Ello podría significar que, adecuadamente promocionado en otras áreas, el mercado nacional dispondría todavía de potencial para el crecimiento.

Para aprovechar estas oportunidades que presenta el mercado doméstico del cava son necesarias estrategias de posicionamiento, que implicarán entre otras, el desarrollo de las siguientes actividades:

- Selección del segmento/s de población objetivo y definición de la proposición de valor a ofrecerles
- La creación o modificación en consecuencia de productos (variedades de uva y procesos de elaboración) a través de sus cualidades básicas: Sabores, tonalidades de color, dulzor...
- El diseño de presentaciones (envasado -formato...- y etiquetado)
- El desarrollo de estrategias de lanzamiento/introducción (localización de "group leaders" o prescriptores, selección de canales de distribución y elección del adecuado apoyo publicitario y promocional...)
- La elaboración de estrategias de desarrollo del segmento (nuevas presentaciones, secuencia de lanzamientos, campañas de recordatorio...)
- Preparación de planes de contingencia (p.e. segmentos o canales alternativos, aprovechamiento en los mercados internacionales...)
- etc...

## **OPORTUNIDADES PARA LA MEJORA DE LA ACTUACIÓN INDIVIDUAL**

Por supuesto, y al margen de la posibilidad de aprovechar debidamente las alternativas de crecimiento conjunto del sector en España, las empresas pueden mejorar su actuación individual a través de la obtención de economías de escala y sinergias derivadas del disfrute del volumen y margen proporcionado por la actividad exportadora y, por la equilibrada y completa composición de la cartera de productos:

- En la medida de lo posible, compartir los canales de venta y distribución con otros vinos de calidad (D.O.), bebidas alcohólicas... Esto proporcionaría ahorros en costes, ventas cruzadas, el refuerzo de la cartera de productos que dificultaría (taponaría) el acceso al canal de los

competidores (“one-shop stopping”) y mejoraría el poder negociador frente a la distribución moderna (contribuyendo a compensar la posición de fuerza relativa que ha venido arañando el canal alimentación como consecuencia de su proceso de concentración en hipermercados y centrales de compra).

- Sinergias de conocimiento (que se traducirán en mayores ventas y menores costes) y dirección (frente común) que se obtiene en las áreas comerciales (marketing y ventas), I+D y producción.
- Y por último, mayores posibilidades de cooperación (cultivo de variedades, momento de recogida de la cosecha, transporte y manipulación de la uva...) y de negociación (si cabe) ante un sector vitícola, ya de por sí muy atomizado.

**JUAN FRADERA**  
**GERENTE DE ERNST & YOUNG CONSULTORES**