

VINOS: ALGUNAS OPORTUNIDADES ESTRATEGICAS

A lo largo de esta reseña, se apuntarán una serie de oportunidades externas y posibilidades internas de las empresas que operan en el sector vinícola español. Algunas de ellas implican cambios en los modelos de negocio más habituales presentes en el mismo, e incluso conllevar su transformación estructural. De todas formas, no pretenden ser exhaustivas, ni configurar por sí mismas una estrategia, ni tan siquiera marcar las directrices de la misma, sino que se trata únicamente de un conjunto de aspectos a tener en cuenta, valorar y, en su caso, articular en el momento de diseñarlas.

EL PUNTO DE PARTIDA

A tal efecto, y con el objeto de disponer de un marco de referencia, valga únicamente resaltar que, retrospectivamente (en un horizonte temporal de una década), el sector vinícola español viene experimentando unos mayores niveles de rivalidad resultado combinado de una serie de factores estructurales, entre los que destacan los siguientes:

- Una demanda doméstica decreciente debido a un menor consumo per cápita.
- Una base de competidores muy atomizada, con pocos operadores de rango nacional, y multitud de alcance regional y local que todavía se mantiene, en parte, por el también elevado peso y fraccionamiento del canal HORECA.
- Una distribución a través del canal alimentación cada vez más relevante, concentrada y globalizada.
- En general, una relativamente baja diferenciación de los productos, característica que se acentúa dentro de la categoría de los vinos de mesa.
- Una propiedad familiar e histórica, reacia a abandonar o disminuir su control sobre el negocio que les sustenta.

ALGUNAS OPORTUNIDADES POR EL LADO DEL CONSUMIDOR

El papel de la marca

La tendencia experimentada por la demanda de vinos de calidad es un reflejo tanto del mayor interés que por este tipo de vinos muestra la población, como de la mejora en la renta disponible y expectativas económicas de las familias.

De todas formas, el desconocimiento de sus características, así como la disponibilidad de una muy extensa oferta de vinos, calidades, y “marcas” con (en la mayoría de los casos) moderada notoriedad, determina que la elección tenga realmente lugar en el mismo punto de venta y que esta presente todavía una naturaleza muy influenciada.

Al contrario de lo que ocurre con otras bebidas tales como los refrescos (fundamentalmente) o las cervezas (en mucho menor grado), el mercado del vino es todavía poco marquista a pesar de la existencia de numerosos nombres. Ello es suscitado por la limitada capacidad comercial de muchos de sus operadores.

Existe así una oportunidad de construir marca, que actuará fundamentalmente en dos direcciones. Por un lado, aportando mayor confianza (seguridad por lo que se refiere a la calidad del caldo) en el momento de elegir cual comprar y, por el otro, aportando al producto atributos de naturaleza más emotiva al vincularla con un/os perfil/es de consumidor y/o ocasión/es de consumo (moda, “prestigio”, imagen...).

Jugando con el precio y otras palancas

Existen otros factores que junto con el nivel de conocimiento e imagen (concepto) de marca actúan en la elección del vino. Se trata de la denominación de origen (si dispone de ella), la añada, la presentación (de la botella y en el punto de venta) y el precio.

Por lo que se refiere a la añada, y aunque objetivamente no tenga necesariamente por qué darse así, se aprecia una correlación entre la antigüedad de la misma y la percepción que el consumidor tiene respecto al nivel de calidad del vino.

En cuanto al precio, sucede algo parecido a lo que con los perfumes. Se espera o considera “a priori” que un vino de mayor precio es mejor. Se trata, de nuevo, de un referente indirecto a la calidad del mismo. De todas formas, acostumbran a existir topes o umbrales psicológicos, que varían en función de los segmentos y ocasiones de consumo, más allá de los cuales no se está dispuesto a pagar.

Por otro lado, la posibilidad de obtener unos elevados precios ayudan no solo a apoyar la percepción de calidad del vino sino también, y entre otros, a:

- Sanear los márgenes de contribución (y beneficio neto).
- Sufragar mejor los gastos de marketing que apoyan la propuesta de valor.
- Disminuir la dependencia relativa del PVP respecto de los efectos que las condiciones climáticas tienen en el volumen (y calidad) de la cosecha.

Una calidad intrínseca en consonancia

De todas formas, estas variables (marca, precio,...) que, entre otros aspectos, determinarán la bondad que el comprador perciba “a priori” del vino, deben ser únicamente atributos que refuercen la calidad, llamémosla intrínseca u objetiva del propio caldo, en vez de considerarse como meros instrumentos banales de un marketing mal entendido o, llamémoslo así, de sesgo oportunista. Más aún, construir realmente un modelo sostenible (difícil de imitar) a medio/largo plazo todas y cada una de las variables deben estar al menos orientadas o alineadas hacia el objetivo perseguido, cuando no interrelacionadas.

Orientación al mercado

En general, no se aprecia una gestión orientada a los distintos segmentos poblacionales que conforman el mercado, sino centrada en el producto.

A este respecto, y a modo de ejemplo, no se observa un excesivo desarrollo de los segmentos jóvenes, quienes consumen otros productos substitutivos como las cervezas, refrescos, combinados..., al percibir el vino como un producto trasnochado (asociado a ciertos estereotipos de población de mayor edad).

El fomento del consumo de vino por los jóvenes frente a otras alternativas, debiera realizarse con precaución y vincularlo desde el comienzo con un claro enfoque de consumo moderado, racional y saludable del mismo. Se trata, entre otros aspectos, de evitar la mala imagen que se ha producido en el propio mercado y en el de las cervezas bajo la denominada “cultura de las litronas”.

OTRAS OPORTUNIDADES Y POSIBILIDADES

Mejoras en los costes de la materia prima

Hay dos aspectos fundamentales (y relacionados) que caracterizan el sector viticultor español. Por un lado, la atomización de las explotaciones agrarias y, por el otro, el que España, a pesar de encabezar la lista de países con mayor extensión dedicadas cultivo de la vid, sus rendimientos (derivados de la densidad de los viñedos y la productividad de las cepas), aunque mejorando con el paso del tiempo, se encuentran todavía por debajo de los de otros países productores.

Estos aspectos, junto con otros legislativos españoles y comunitarios (como el de la potenciación artificial del grado alcohólico a través de la adición de azúcares -chaptación-), y la poca diferenciación de los productos del mercado, limitan los niveles de competitividad españoles respecto al de otros países.

Se presenta, así, la oportunidad consolidar y profesionalizar el sector vitícola.

Concentración vinícola

Dada la atomización del sector, y en base a algunos de los planteamientos anteriormente expuestos, aparece como viable, cuando no recomendable, la posibilidad de capturar las economías de escala y alcance (sinergias), compartiendo las inversiones, los costes y el intelecto (conocimientos, experiencias y habilidades directivas) en los procesos de I+D (de producto y proceso), producción (prensado y embotellado), marketing (racionalización y enfoque de la cartera de productos, marcas...), venta (tanto a nivel nacional como internacional), logística y administración.

JUAN FRADERA
GERENTE DE ERNST & YOUNG CONSULTORES