



**CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, nº 24, noviembre 1996, pp. 113-151**

## **Estrategias para sectores en crisis: El caso del cooperativismo vitivinícola del condado onubense**

**Manuel Carrasco Carrasco**  
Catedrático de Organización de Empresas. Universidad de Huelva

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa  
ISSN: 0213-8093. © 1996 CIRIEC-España  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# **Estrategias para sectores en crisis: El caso del cooperativismo vitivinícola del Condado Onubense**

**Manuel Carrasco Carrasco**

Catedrático de Organización de Empresas

Universidad de Huelva

## RESUMEN

El presente trabajo tiene, a nuestro entender, tres importantes singularidades, la primera sería la de aplicar la Metodología Estratégica al estudio no de una empresa o de una unidad de negocio, sino a un conjunto de empresas que configuran una actividad económica en un espacio geográfico concreto. La segunda radica en el carácter cooperativo de estas empresas. La tercera hace referencia a la situación de crisis profunda que la actividad económica, y por ende las empresas estudiadas, están atravesando.

Todas estas singularidades requieren, igualmente, planteamientos y soluciones estratégicas peculiares como las aquí contempladas.

## RÉSUMÉ

Ce travail-ci, á notre ovis, a trois singularites importantes, la première serais celles d'appliquer la Methodologie Stratégique á l'étude, pas d'une entreprise ou d'une unité d'affaire, sinon d'un ensemble d'entreprises qui configurent une activité économique dans un espace géographique concret. La seconde réside dans le caractère cooperative de ces entreprises. La trisième fait allusion á la situation de crise profonde que l'activité économique, et pour consequent les entreprises étudiées, sont en train de traverser.

Toutes cettes singularités exigent, également, énoncés et solutions stratégiques péculiers comme celles qui out été ici exposeés.

## ABSTRACT

The present task has, in our opinion, three important singularities, the first would be to apply Strategic Methodology to the study not of a company or a business unit, but to a combination of companies that form an economic activity in a specific geographical area. The second lies in the co-operative character of these companies. The third makes references to the deep crisis that the economic activity, and therefore the companies studied, is going through.

All these singularities require, equally, plans of action and special strategic solutions like those contemplated here.

## 1.- Introducción

De todos es conocida la profunda crisis que desde hace ya bastantes años viene atravesando el sector vitivinícola, a nivel mundial, pero sobre todo a nivel europeo por ser esta actividad propia y típica del viejo continente. En el presente trabajo tratamos de ver como esta crisis se ha reflejado en un ámbito de empresas cooperativas con una ubicación geográfica concreta como es el Condado de Huelva, y, a través de un diagnóstico de su problemática concreta, tratamos de proponer las actuaciones o estrategias que consideramos más adecuadas para superar o, la menos, mitigar su difícil situación.

## 2.- Metodología y documentación

**Gráfico 1**  
**Etapas de la Metodología Estratégica**



Se trata en definitiva de aplicar la metodología estrategia al estudio de sectores económicos con una localización espacial concreta y, por ello, con una problemática también concreta. De esta forma, hemos utilizado la clásica metodología de la Dirección Estratégica, que queda reflejada en el gráfico nº 1 siguiente, adaptándola al estudio no de una empresa o unidad de negocio sino a un conjunto de empresas que pertenecen a un subsector económico concreto, como el vitivinícola, y que se ubican en un espacio geográfico concreto, como es el Condado de Huelva.

En cuanto a las cifras y datos del estudio, aparte las obtenidas de fuentes indirectas, la mayor parte de ellas provienen de una amplia encuesta que realizamos en tres etapas y a la que respondieron todas las empresas de la

zona. El Consejo Regulador de la Denominación de Origen "Condado de Huelva" nos proporcionó también cifras muy valiosas.

### **3.- Misión o finalidad**

La misión o finalidad última del estudio no podía ser otra que la de buscar soluciones de viabilidad y rentabilidad para un cultivo: la vid, de gran tradición e importancia en la zona pero que en los últimos años estaba atravesando una profunda crisis que conducía irremediamente a su desaparición.

Por citar alguna cifra indicativa de este declive, mencionaré que en 1975 existían unas 850 empresas bodegueras en la zona y casi 5.000 familias vivían y dependían casi exclusivamente de esta actividad. Veinte años después, en 1995, apenas quedan un 10% de las empresas entonces existentes y la viticultura apenas cobija a 1.000 familias a título de actividad complementaria en la mayor parte de los casos.

### **4.- Análisis externo**

La metodología del Análisis Estratégico nos muestra tres niveles de estudio del Entorno:

- Uno más próximo, específico o inmediato que suele identificarse con el sector industrial al que pertenece la empresa o unidad estratégica de negocio que se pretende analizar (microentorno).
- Otro más general o alejado, al que suele llamarse Entorno General o Macroentorno. Este último vendría configurado por todo aquel conjunto de variables o factores que sin pertenecer ni depender de la empresa (o sector) objeto de estudio, sin embargo, si que van a influir de forma significativa en el devenir económico de la misma. En este sentido, todos sabemos que las variables que configuran este entorno general pueden ser muy variadas y, que desde luego, en cada caso las variables importantes o significativas pueden ser diferentes. Ello incluso ha llevado a

que se desarrollen diversos métodos y modelos que permiten seleccionar cuales son las variables significativas que configuran el entorno general de una empresa (o conjunto de empresas).

– Un nivel intermedio, en el que se suele situar el estudio de los “grupos estratégicos”.

Con respecto a estos tres niveles de estudio, queremos hacer brevemente dos consideraciones:

- a) La distinción entre entorno general y específico es diáfana cuando se trata de analizar el entorno de una empresa o unidad de negocio. No lo es tanto cuando, como es nuestro caso, se trata de analizar un conjunto de empresas que configuran un subsector económico en un espacio geográfico concreto. En estos casos algunos elementos del macro y micro entorno suelen confundirse.
- b) En nuestro estudio, y por razones diversas, nos hemos limitado a analizar el entorno general para nuestro grupo de empresas.

Para ello, y después de descartar por poco significativos otros factores, hemos elegido para configurar este macroentorno tres variables:

- 1ª) Una socio-cultural.– concretamente, hemos analizado los factores que pueden incidir de forma importante en el consumo humano del vino.
- 2ª) Una variable económica o de mercados.– la situación actual de los mercados, mundiales, europeos y españoles del vino, vistos desde la doble perspectiva de la oferta y la demanda.
- 3ª) Una variable político-legal.– la normativa de la U.E. en materia vitivinícola.

La conclusiones más importantes con respecto a estas tres variables han sido las siguientes:

#### **4.1.– Factores que inciden en el consumo humano de vino**

Una serie de factores están incidiendo negativamente en el consumo de vino:

- a) Las campañas antialcohólicas que consideran al vino como bebida perjudicial para la salud.
- b) La presión de las bebidas sustitutivas, especialmente la cerveza y las bebidas licorosas tipo whisky o ginebras que han ido desplazando al vino en las preferencias de consumo, especialmente estas últimas entre los jóvenes.

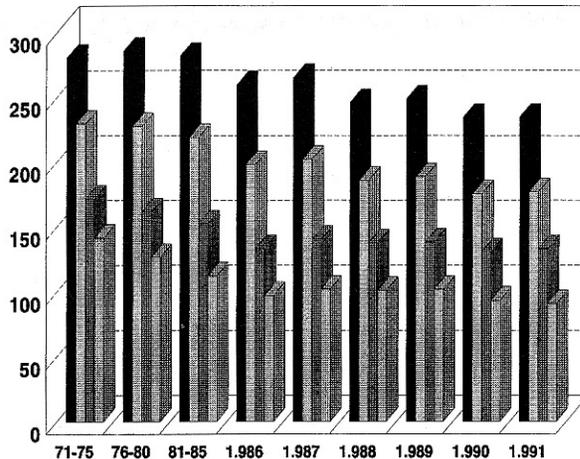
c) La pérdida progresiva de la tradicional "cultura del vino".

## 4.2.- Los mercados del vino vistos desde la demanda

El gráfico nº 2 nos muestra la evolución del consumo de vino en el mundo, Europa, la U.E. y los llamados "tres grandes": Francia, Italia y España. De dicho gráfico se deduce:

- Que a nivel mundial el consumo de vino ha descendido en un 17% en los últimos diez años.
- Que Europa es el gran continente consumidor, representando su consumo más del 75% del mundial.
- Dentro de Europa, el consumo correspondiente a los 12 países de la U.E., que eran los asociados en 1991, representa el 70% del consumo europeo y, aproximadamente, el 55% del mundial.
- Por último, el consumo conjunto de Italia, Francia y España supone el 70% del de la U.E. y el 35-40% del mundial.

**Gráfico 2**  
**Evolución del consumo de vino**



MUNDO	280,356	285,746	281,876	259,501	265,031	245,636	248,448	234,416	234,615
EUROPA	229,356	227,452	218,676	197,842	201,781	185,424	188,333	175,179	176,926
U.E.	171,401	161,431	152,173	133,047	140,042	137,411	138,046	130,416	132,967
FR.+IT.+ESP.	141,286	126,214	112,143	96,873	102,035	100,771	101,485	93,09	90,697

### 4.3.- Los mercados del vino vistos desde la oferta

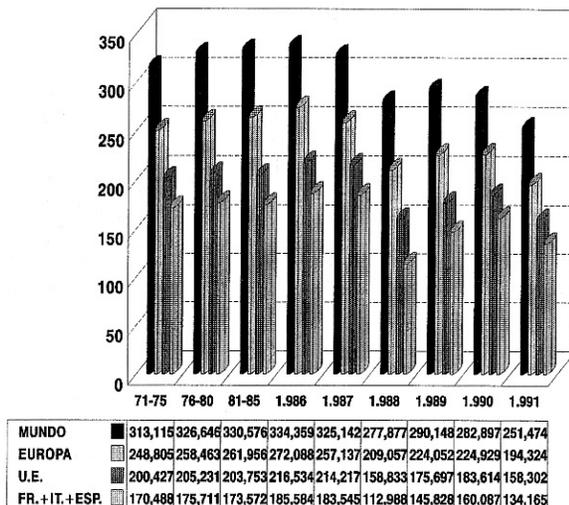
El gráfico nº 3 nos muestra la evolución de la producción de vino para los mismos ámbitos geográficos anteriores. De él se desprende:

- 1º) Que la producción mundial de vino ha descendido a un ritmo inferior al del consumo, sobre todo si prescindimos del año 1991 con un fuerte descenso productivo.
- 2º) La producción Europea representa entre el 75–80% de la mundial, y dentro de ella la U.E. abarca el 60–65% de la misma.
- 3º) Por último, dentro de la U.E., la producción correspondiente a los “tres grandes” supone alrededor del 55% de dicho total mundial.

Lo anteriores datos de producción y consumo nos muestran dos claras conclusiones:

- Primera.– Que la producción supera en mucho al consumo, lo que convierte al vino en un producto claramente excedentario.
- Segunda.– Que estos Excedentes se generan básicamente en la Unión Europea y más concretamente en los tres grandes países productores – consumidores.

**Gráfico 3**  
**Evolución de la producción de vino (en millones de hls)**

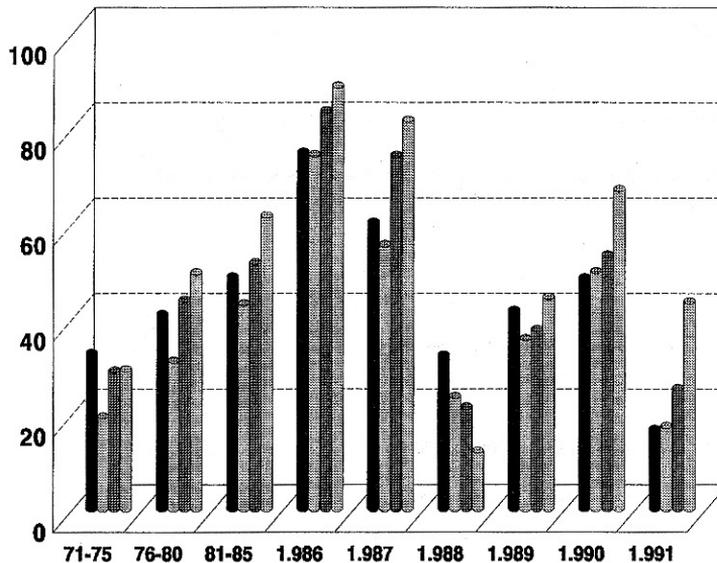


## 4.4.- Excedentes

Esto último puede observarse en el gráfico nº 4 siguiente donde se desglosa la evolución de los Excedentes Mundiales, de la U.E. y los "tres grandes".

- 1º) Salvo para la campaña 88/89, excepcionalmente mala en cuanto a la producción europea, los excedentes de la U.E. son siempre superiores a los europeos y mundiales lo que revela el carácter de exportadores netos de estos países.
- 2º) Dentro de la U.E. los excedentes debidos a los tres grandes son superiores a los del conjunto de la Unión Europea lo que descubre las exportaciones de estos países a otros de la propia U.E.

**Gráfico 4**  
**Evolución de los excedentes de vino (en millones de hls)**



MUNDO	■	32,759	40,901	48,701	74,858	60,112	32,241	41,7	48,481	16,859
EUROPA	▨	19,449	31,011	43,081	74,246	55,356	23,633	35,719	49,75	17,398
U.E.	▩	29,026	43,799	51,581	83,487	74,175	21,415	37,651	53,198	25,335
FR.+IT.+ESP.	▤	29,202	49,496	61,429	88,711	81,511	12,218	44,343	66,997	43,468

## **4.5.- La normativa de la U.E. en materia vitivinícola**

Para reducir o eliminar estos EXCEDENTES, la U.E. ha implantado una rígida normativa que pretende la regulación de estos mercados y la adaptación de la oferta a la demanda.

Esta normativa está recogida básicamente en los Reglamentos 822/87 y 823/87, y actúa en tres aspectos:

### **4.5.1.- En materia de cultivo del viñedo**

- a) Prohibiendo que se realicen replantaciones o nuevas plantaciones.
- b) Estableciendo primas o subvenciones importantes para el arranque o abandono del viñedo de uva de mesa.

### **4.5.2.- En materia de elaboración de vinos**

- a) Imponiendo una serie de prácticas enológicas que en algunos casos pueden considerarse discriminatorias para los vinos españoles. Es el caso, por ejemplo, de la chaptalización o del coupage.
- b) Estableciendo una distinción entre vinos de mesa y vinos de calidad (v.c.p.r.d.), de forma que sólo los primeros quedan sometidos a la normativa comercializadora.

### **4.5.3.- En materia de comercialización**

Esta normativa impone:

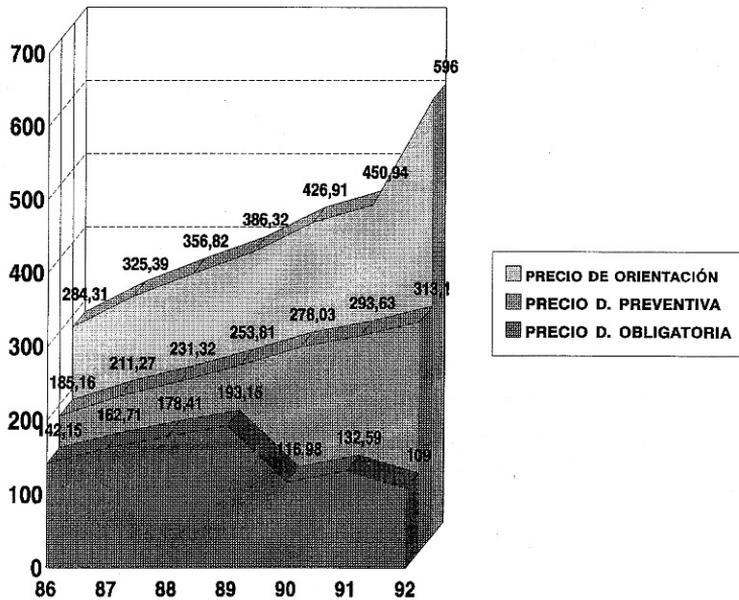
- a) La Implantación de unos Mecanismos de Intervención de Mercado, que básicamente supone la obligatoriedad de someter a destilaciones alcohólicas a los vinos de mesa excedentarios.
- b) La aplicación a estos vinos intervenidos de un Sistema Institucional de Precios. Dentro de este sistema de precios nos interesa resaltar el llamado Precio de Orientación ya que el mismo sirve de base para el establecimiento de los precios que se aplicarán a los diferentes tipos de Destilaciones Alcohólicas

En cuanto al mecanismo de obligatoriedad de las destilaciones, éste entra en funcionamiento cuando, conocida la producción de cada campaña, ésta hace que salten o se sobrepasen ciertos indicadores de desequilibrio en el mercado. Cuando ello ocurre, una Comisión de la U.E. se pone de acuerdo sobre la cantidad global que en el conjunto de la U.E. ha de destinarse a destilaciones; cantidad que después se reparte entre países y zonas productoras.

En la actualidad existen básicamente tres tipos de destilaciones:

- Obligatoria
- Preventiva
- De Mantenimiento

### Gráfico 5 Evolución de los precios de las destilaciones



Refiriéndonos, por tanto, a las dos primeras su principal diferencia reside en la cantidad que suponen con respecto al total y en los precios reconocidos a ambas.

Así, en la destilación obligatoria los precios aplicados hasta la campaña 89/90 eran del 50% del Precio de Orientación; sin embargo, y como puede apreciarse en el gráfico nº 5 a partir de la campaña 90/91 esta norma ha dejado de aplicarse suponiendo una importantísima caída en el precio de estas destilaciones (de 193 ptas./Hº a 116 ptas./Hº).

En cuanto a la destilación preventiva, sus precios no suelen ser inferiores al 65% del Precio de Orientación, pero sus cuotas, que hasta la campaña 89/90 eran del 30% de las declaraciones de vino

de mesa de cada productor, se han ido reduciendo en las campañas siguientes hasta situarse en la campaña 92/93 en 18 Hls/Ha sin que se pueda sobrepasar el 25% de la declaración de vino de mesa de la campaña.

Así pues, por la doble vía de la reducción drástica de los precios de las Destilaciones Obligatorias, y la limitación progresiva de las cuotas de las Destilaciones Preventivas, se está imponiendo un endurecimiento de la Normativa Comunitaria que obvia cualquier posibilidad de rentabilidad para los vinos de mesa que quedan sometidos a estos Mecanismo de Intervención y Precios Institucionales.

## 5.- Análisis interno

En la actividad vitivinícola del Condado de Huelva intervienen en la actualidad, dos grupos empresariales.

- Un grupo de empresas cooperativas, del que forman parte 13 cooperativas de diferentes tamaños que a su vez agrupan a unos 3.000–3.500 viticultores asociados. Este grupo representa en torno al 90–93% de la actividad vitivinícola del Condado de Huelva.
- Un grupo de empresas no cooperativas, constituido por unas 60–70 pequeñas empresas privadas que abarca el otro 7% restante.

Dadas estas cifras, no es de extrañar pues, que nos hallamos detenido preferentemente en lo que supone el cooperativismo vitivinícola de la zona, aunque con continuas referencias al sector no cooperativo.

En cuanto a la forma concreta de abordar el diagnóstico interno en el Análisis Estratégico, hemos optado por utilizar una metodología sistémica identificando cada subsistema con cada uno de los tres eslabones básicos de la cadena de valor vitivinícola.

Esto es:

- Un subsistema vitícola, que abarca la producción de la materia prima (la uva) en parcelas y explotaciones agrarias.
- Un subsistema vinícola o industrial, que se identifica con la fase de transformación o elaboración de vinos.

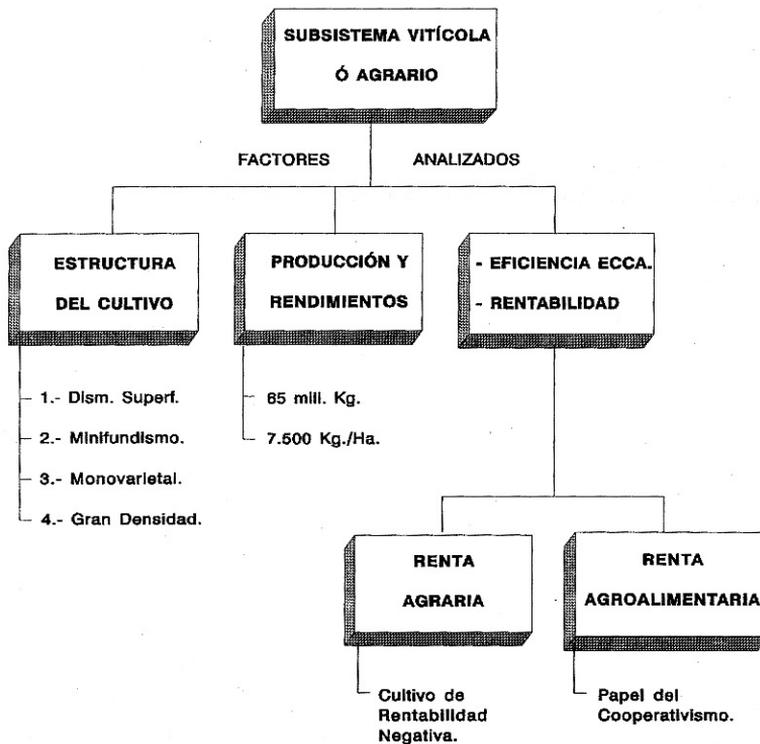
- Un subsistema comercial, que comprende, lógicamente, la venta o comercialización de los diferentes productos vínicos.

Las principales conclusiones extraídas del análisis de estos tres subsistemas han sido las siguientes:

## 5.1.- Subsistema vitícola o agrario

Hemos analizado tres factores fundamentales: la estructura del cultivo, la eficiencia técnica (producciones y rendimientos) y la eficiencia económica o rentabilidad (ver gráfico nº 6).

**Gráfico 6**  
**Análisis interno del Subsistema vitícola**



Según datos del Consejo Regulador de la D.O. la superficie de cultivo en el Condado ha sufrido en los últimos 12 años un descenso del 50%, situándose actualmente en torno a las 8.500 Has., de las cuales un 90% están cooperativizadas, es decir, pertenecen a socios de Bodegas- Cooperativas.

El cultivo es claramente minifundista ya que existen un total de 3.800 explotaciones con un tamaño medio de 2,20 Has. Este minifundismo, junto a la gran densidad de las plantaciones dificulta enormemente la mecanización de muchas labores y encarece los costes de producción. El viñedo se encuentra además con importantes problemas de virosis.

También estamos ante un cultivo claramente monovarietal ya que más del 90% de la producción corresponde a la variedad "zalema". Ello va a incidir en la diversificación de la cantera de productos vínicos.

A pesar del descenso enorme de superficie, la producción de uva está bastante estabilizada en torno a los 65 millones de kilos anuales, lo que nos lleva a rendimientos productivos de unos 7.500 kgms./Ha. Estos rendimientos, aunque superiores a la media nacional, sólo suponen por ejemplo el 60% de los de la zona de Jerez.

Por último, nos referiremos a la Eficiencia Económica o Rentabilidad del cultivo. Para su cálculo habría que determinar:

- a) Por una parte, los costes de producción.
- b) Por otra, el valor final que el agricultor recibe por su cosecha.

Estudios realizados en 1993 por diferentes organizaciones profesionales situaban los costes de producción por Ha. en 179.000 ptas., lo que equivale a 24 ptas. por Kgm. de uva producida.

En cuanto al valor recibido por el agricultor, dicha valoración podríamos hacerla utilizando dos tipos de precios:

- a) Los precios de mercado establecidos anualmente por el Consejo Regulador, previo acuerdo de las partes implicadas.
- b) Para la producción cooperativizada podríamos utilizar los PRECIOS DE LIQUIDACIÓN de las cooperativas a sus socios.

Esta doble posibilidad nos permite distinguir entre RENTA AGRARIA y RENTA AGROALIMENTARIA.

La renta agraria sería el valor final de la producción vitícola a precios de mercado. El gráfico nº 7 nos muestra con trama clara los precios medios de mercado para las 8 últimas campañas, donde des-

taca el fuerte descenso de la campaña 90/91, fruto de las nuevas orientaciones en la normativa de la U.E. con respecto al precio y cuotas de las destilaciones. El gráfico nº 8 recoge, también en trama clara, la evolución de la renta agraria por Ha. según los precios anteriores.

Como vemos, esta renta bruta no alcanza a compensar los coste de producción(179.000 ptas./Ha) por lo que estaríamos ante un cultivo con rentabilidad negativa. En la práctica ello se traduce en un creciente desencanto del pequeño viticultor que abandona o arranca su viñedo, y ello a pesar de las escasas perspectivas que tiene en otros cultivos (salvo quizás la fresa), o en otros sectores de la actividad económica.

La renta bruta agroalimentaria sería, por el contrario, el valor de la producción vitícola a "precios de liquidación".

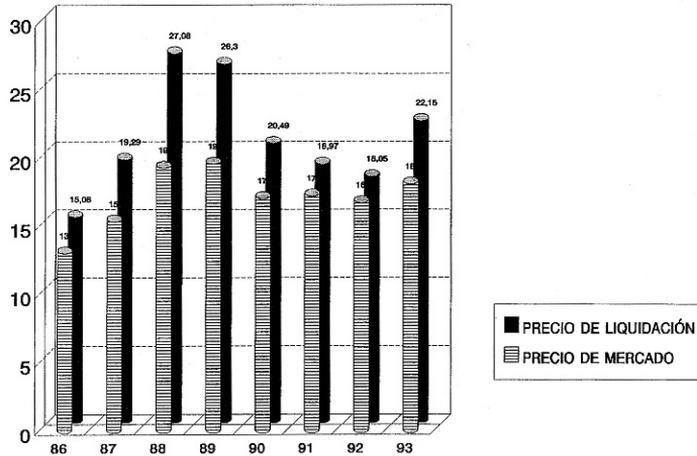
Este nombre de renta agroalimentaria proviene del hecho de que a través de estos precios de liquidación, calculados según el sistema de Márgenes Brutos, se remunera a los agricultores por una doble actividad:

- a) La actividad productiva o vitícola que realizan individualmente en sus parcelas (P. de mercado).
- b) La actividad transformadora y comercial que realizan de forma asociada en sus cooperativas (diferencia entre P.L. y P.M.).

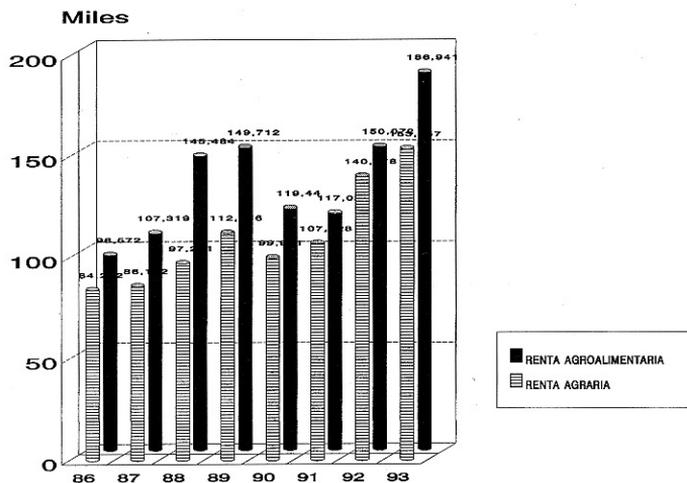
El gráfico nº 7 nos muestra en trama negra la evolución de los Precios Medios Ponderados de Liquidación a socios de las Cooperativas del Condado, y, como puede comprobarse, estos precios han sido siempre superiores a los de mercado, aunque en los años 91 y 92 esta diferencia ha sido muy pequeña.

En el gráfico nº 8 se nos muestra como la renta agroalimentaria (en trama negra) supera, al menos en la campaña 93/94, los coste de producción, lo que pone de manifiesto el importante papel desempeñado por las cooperativas en la mitigación de la crisis actual, papel que no ha sido otro que el de hacer participar a sus socios en las plusvalías que se generan en los eslabones de transformación y comercialización de la cadena agroalimentaria.

**Gráfico 7**  
**Evolución de los precios de mercado y los precios de liquidación**



**Gráfico 8**  
**Evolución de la Renta Agraria y Agroalimentaria**



## 5.2.- Subsistema vinícola o agroindustrial

### 5.2.1.- Fase transformadora o de elaboración

Dentro del subsistema vinícola o agroindustrial, en la fase transformadora o elaboradora hemos analizado principalmente tres factores (ver gráfico nº 9) con las siguientes conclusiones:

1º) Producción de vino base.

La producción de vino base, con un leve descenso en los últimos años, se sitúa actualmente en torno a los 500.000 Hls. anuales de los que 450.000 corresponderían a las empresas cooperativas y el resto a las empresas Cosecheras y Criadoras Exportadoras, según la terminología de la zona.

2º) Número, localización y dimensión de las empresas elaboradoras.

Ha existido un descenso alarmante en el nº de empresas elaboradoras, habiéndose pasado de las 787 del año 1975 a las apenas 78 registradas con actividad en el año 1994.

Éstas se desglosan de la forma siguiente:

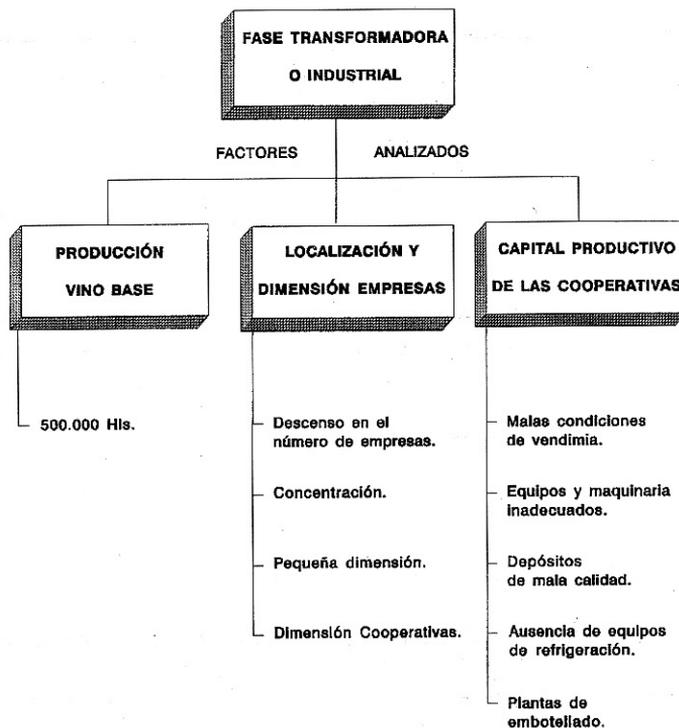
- Cooperativas:	12
- Empresas cosecheras:	46
- Empresas Criadoras-Exportadoras:	20

También se observa una concentración creciente de estas empresas en el municipio cabecera de Bollullos del Condado, donde están ubicadas el 30% de las empresas actuales, estando entre ellas la principal de las empresas cooperativas y la casi totalidad de las 20 empresas Criadoras- Exportadoras.

En cuanto a la dimensión, si medimos la misma por su capacidad de almacenamiento, sólo existirían 3 medianas empresas con capacidad entre 100.000 y 150.000 Hls. y una gran empresa con una capacidad próxima a los 350.000 Hls. El resto son pequeñas empresas o incluso miniempresas con capacidades inferiores a los 5.000 Hls.

A destacar que las cooperativas se sitúan todas ellas entre las empresas de mayor dimensión y que la más importante de ellas: La Cooperativa Vitivinícola del Condado se encuentra entre las cinco más importantes del país.

## Gráfico 9 Análisis interno de la Fase Transformadora



### 3º) Capital Productivo de las Cooperativas.

De cara a la elaboración y envasado de vinos de calidad y a pesar del importante esfuerzo inversor realizado por algunas de ellas en los últimos años, la estructura o capital productivo de las cooperativas de la zona presenta todavía deficiencias muy importantes. De ellas destacamos las siguientes:

- La falta de cuidados en las condiciones de la vendimia.
- Materiales inadecuados en la maquinaria de recepción y prensado.
- La no utilización de prensas continuas en las operaciones de estrujado.
- La mala calidad de los depósitos de fermentación del mosto, con sólo un 2% de la capacidad en depósitos de acero inoxidable o poliéster que serían los materiales más apropiados, mientras

que un 55% de dicha capacidad está aún constituida por depósitos de hormigón totalmente obsoletos. Estas cifras hay que contemplarlas dentro del contexto de un exceso importante de capacidad para las producciones actuales.

- La falta de equipos de frío para el control térmico de la fermentación, ya que sólo cuatro cooperativas disponen de estos equipos pero siempre con una potencia frigorífica muy por debajo de sus necesidades.
- Sólo cuatro cooperativas disponen de pequeñas plantas embotelladoras.

## **5.2.2.- La fase comercial**

Su estudio se ha realizado en base a tres de las cuatro variables comerciales clásicas: PRODUCTO, PRECIO Y DISTRIBUCIÓN. Con respecto a la 4ª, la COMUNICACIÓN, nos limitaremos a decir que hasta comienzo de los años 90 no hemos detectado prácticamente ninguna actuación con respecto a esta variable en las empresas cooperativas de la zona. Posteriormente, y por parte de las tres o cuatro cooperativas más importantes, se están llevando a cabo ciertas actividades publicitarias y, sobre todo, de promoción.

### **5.2.2.1.- La estructura de productos**

La situación actual presenta una cartera de productos totalmente inadecuada.

El gráfico nº 10 refleja la composición de dicha cartera según una producción típica anual y para el conjunto de la zona.

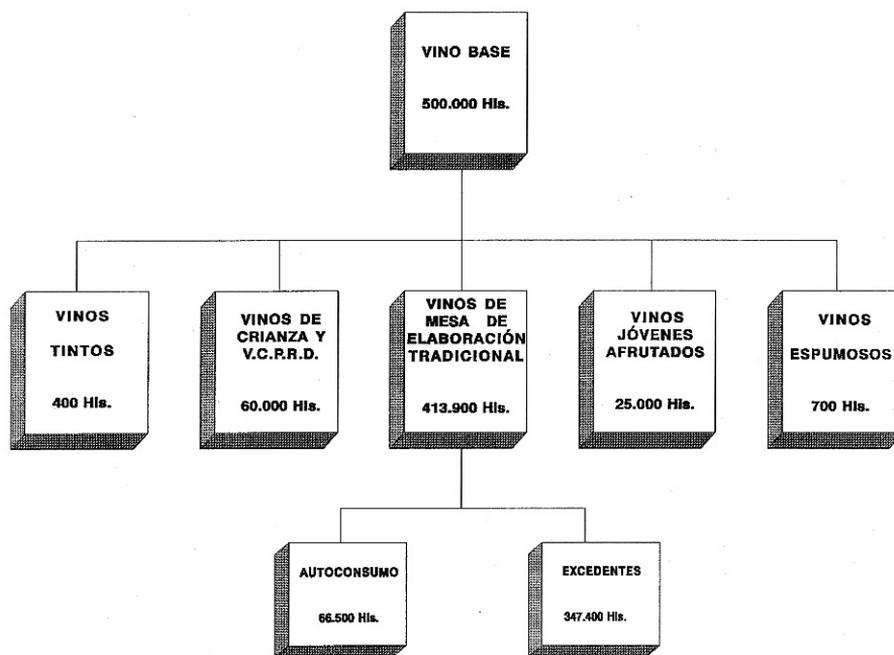
En ella tenemos:

- a) Una pequeña producción de vinos tintos (400 Hls.).
- b) Una decreciente elaboración de vinos de crianza.
- c) Una incipiente elaboración de vinos espumosos.
- d) Una creciente, pero todavía reducida, elaboración de vinos jóvenes afrutados (25.000 Hls.), que, a nuestro entender, constituyen la gran esperanza para una salida o mejora de la situación actual.
- e) Y por último, el grueso de la cartera, con 413.900 Hls. (82%), correspondería a los vinos de mesa o comunes de elaboración tradicional. Se trata de un vino de mala calidad que no responde a las preferencias y gustos del consumidor actual y cuya única salida comercial, aparte del autoconsumo directo de la zona (66.500 Hls.), es la de su descalificación como vinos de D.O. para su venta a granel a otras Bodegas del país y para su entrega a efectos de cubrir las cuotas de destilaciones alcohólicas.

De estos vinos descalificados, que pierden su condición de vinos de calidad o con D.O. y quedan sometidos a los Mecanismos de Intervención del Mercado de la U.E., constituyen los llamados

EXCEDENTES de la zona y suponen en torno al 69% de su producción (347.400 Hls.). De ellos, unos 165.000 Hls. se destinan cada año a Destilaciones y el resto se venden a granel a Bodegas de otras zonas.

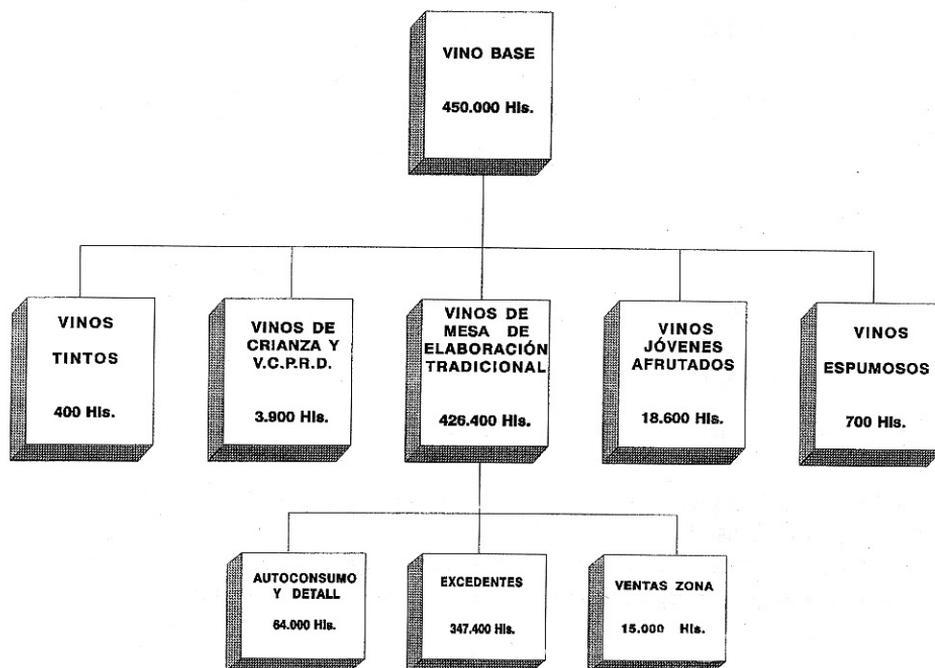
### Gráfico 10 Estructura de productos para el conjunto de la zona



A destacar que son las empresas cooperativas las únicas que elaboran este tipo de vinos y, por lo tanto, las únicas responsables del problema de los EXCEDENTES. Ello se pone de manifiesto en el gráfico nº 11 que refleja la estructura de productos para estas empresas.

Junto a esta deficiente estructura de productos, tenemos que destacar la falta de diferenciación de los mismos, tanto por lo que se refiere a su presentación y envasado (ya que, por ejemplo, sólo el 2% de la producción cooperativa se vende embotellada), como por la falta de imagen tanto de las marcas comerciales como de la propia Denominación de Origen. Esta última prácticamente es desconocida fuera de los ámbitos comarcales-provinciales.

## Gráfico 11 Estructura de productos para empresas cooperativas



### 5.2.2.2.- Canales de distribución

La red de distribución comercial de los vinos del Condado es muy rudimentaria y se puede resumir de la forma siguiente:

- a) Los vinos de venta a granel se venden a través de Corredores que actúan de intermediarios entre las cooperativas y las alcohólicas y bodegas de otras zonas a las que van destinados estos vinos.
- b) En cuanto a los vinos embotellados (jóvenes y de crianza), su comercialización tiene todavía básicamente un ámbito comarcal – regional y dentro de ese ámbito se está intentando la supresión de intermediarios.

Sin embargo, podemos decir que esta política no ha dado hasta ahora los resultados apetecidos, habiéndose detectado en uno de nuestros estudios importantes deficiencias en cuanto a la presencia de estos vinos en Puntos de Compra y Lugares de Consumo de la propia ciudad de Huelva.

#### *5.2.2.3.- Política de precios y valor de la producción cooperativa*

En el Condado de Huelva y sobre todo por lo que respecta a las empresas cooperativas, no puede decirse que exista una política de precios. Las ventas a granel, claramente mayoritaria, están sometidas a los Precios Institucionales o a las reglas del mercado al por mayor.

En cuanto a los vinos embotellados, las empresas se ven obligadas a mantener una buena relación precio-calidad para intentar penetrar en nuevos mercados.

A partir de datos recogidos en nuestro "cuestionario" hemos podido obtener los precios actuales recibidos por las cooperativas para los diferentes tipos de vinos, lo que nos va a permitir el calcular el valor de la actual producción cooperativizada.

Para simplificar, distinguimos sólo tres grandes grupos:

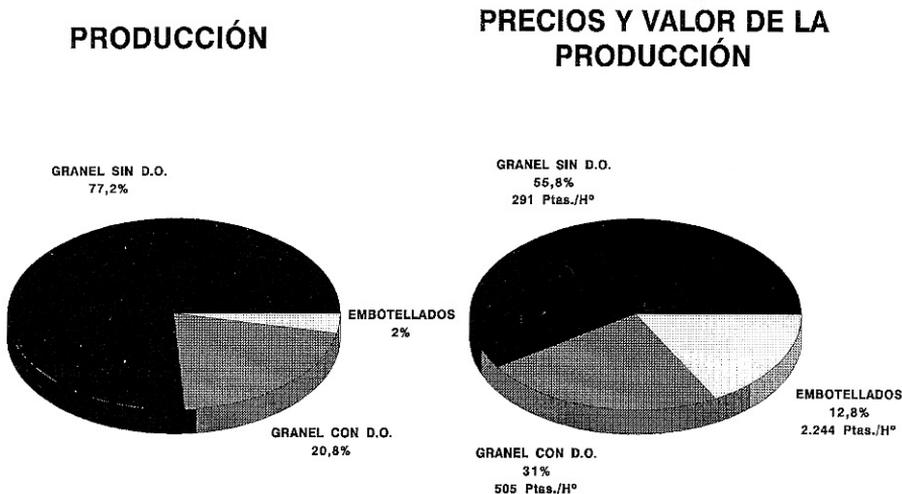
- Vinos de venta a granel sin D.O., es decir, los Excedentes, que alcanzan unos precios medios ponderados de 291 ptas./Hº.
- Los vinos de venta a granel con D.O., cuyos precios llegan a las 505 ptas./Hº.
- Los vinos embotellados, que alcanzan unos precios medios de 2.244 ptas./Hº.

En términos de valor (ver gráfico nº 12), ello se traduce en que las ventas a granel sin D.O. (Excedentes) que representan el 77,2% de la producción cooperativa sólo suponen el 55,8% del valor de la misma, mientras que las ventas a granel o al detall con D.O. que representan el 20,8% de la producción, alcanzan el 31% de dicho valor. Por último, el valor de los vinos embotellados llega al 12,8% del total, cuando sólo representan el 2% de la producción vendida.

A la vista de estos datos, y teniendo en cuenta además que las orientaciones de la política de la U.E. van claramente en el sentido de reducir los PRECIOS de las destilaciones, parece claro que el gran problema del sector proviene de los Excedentes, es decir, de la necesidad de descalificar cada año una parte muy importante de sus vinos para que éstos queden sometidos a los Mecanismos de Intervención del Mercado y a unos Precios Institucionales muy bajos.

A título de ejemplo, dados los precios de la campaña 93/94, nosotros hemos calculado que dicho año la uva destinada a elaborar vino para la destilación sólo pudo ser liquidada al agricultor a 12,21 ptas./Kilo, es decir, con una rentabilidad negativa de 11,79 ptas. por kilo ya que su coste de producción se situaba en 24 ptas./Kilo.

## Gráfico 12 Producción, precios y valor de la producción



## 6.- La definición del problema estratégico

Del análisis externo o interno anterior podemos deducir la existencia de un problema estratégico para cada uno de los subsistemas vitícola y vinícola que configuran el subsector y que a partir de ahora vamos a circunscribir al ámbito cooperativo.

Definiremos dicho problema a partir de la llamada matriz Tows, cuya estructura puede apreciarse en el gráfico nº 13.

En la misma y a partir de los factores analizados en los diagnósticos externos e interno, se obtendrán las correspondientes amenazas y oportunidades, puntos fuertes y puntos débiles. Estos cuatro ejes del "problema estratégico" nos servirán para perfilar los retos principales para el sector, así como

la delimitación de sus objetivos como paso previo a la elección de las estrategias y planes para su consecución.

**Gráfico 13**  
**Estructura de la Matriz Tows**

ANALISIS INTERNO		FACTORES		
			PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
ANALISIS EXTERNO				
FACTORES	OPORTUNIDADES	RETOS Y OBJETIVOS		
	AMENAZAS			

### 6.1.- La Matriz Tows. Análisis externo

En el gráfico nº 14 tendríamos la parte de Matriz TOWS correspondiente al Análisis Externo para el conjunto del Sistema Vitivinícola. En el mismo, y a partir de los factores básicamente analizados, quedan reflejadas las principales AMENAZAS y OPORTUNIDADES que se deducen del entorno general del subsector vitivinícola del Condado de Huelva.

## Gráfico 14 Análisis externo. Amenazas y oportunidades

SISTEMA VITIVINICOLA	
ANALISIS EXTERNO	
FACTORES ANALIZADOS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Causas del descenso en el consumo del vino.</li> <li>- Bebidas sustitutorias.</li> <li>- Mercados del vino (oferta).</li> <li>- Mercados del vino (demanda).</li> <li>- Excedentes.</li> <li>- Normativa de la U.E.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto excedentario por la minoración del consumo y la invasión de bebidas sustitutivas.</li> <li>- Sometimiento a la normativa restrictiva de la U.E. que pretende la eliminación de excedentes.</li> </ul>
	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de usos alternativos (zumos, bebidas licoroso-afrutadas, etc.,...)</li> <li>- Evitar la chaptalización.</li> <li>- Utilización de mostos concentrados.</li> <li>- Promoción de las ventajas del consumo moderado del vino.</li> <li>- Elaboración de vinos de calidad y baja graduación alcohólica.</li> </ul>

## 6.2.- La Matriz de Tows. Análisis Interno

A continuación, los gráficos nº 15 y 16 recogen la parte de la matriz de Tows correspondiente al ANALISIS INTERNO DE LOS SUBSISTEMAS VITIVINICOLA O AGRARIO y VINICOLA O AGROALIMENTARIO.

Ahora, y a partir de los factores analizados, ambas matrices recogerán los PUNTOS FUERTES y DEBILES para cada uno de los dos subsistemas.

Definidos, pues, los cuatro ejes del Problema Estratégico:

- Amenazas-Oportunidades
- Puntos Fuertes- Puntos Débiles

las matrices TOWS recogen, a partir del mismo, los RETOS y OBJETIVOS que nos marcamos para cada uno de los dos subsistemas (vitícola y vinícola).

Para hacer frente a estos retos y para la consecución de los objetivos formulados, en el epígrafe siguiente y último de nuestro trabajo nos referiremos a las ESTRATEGIAS que, a nuestro entender, serían necesarias, así como a su implemetación en un conjunto de PLANES ESTRATÉGICOS parciales que de forma estructurada configurarán el PLAN GLOBAL DE REESTRUCTURACION para el cooperativismo citivinícola del Condado de Huelva.

### Gráfico 15 Análisis interno. Subsistema vitícola

ANALISIS INTERNO	FACTORES ANALIZADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructura del cultivo.</li> <li>- Producciones o rendimientos.</li> <li>- Rentabilidad: Renta agraria y agroalimentaria</li> </ul>	
		PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
SISTEMA VITICOLA O AGRARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tradición vitícola de la zona</li> <li>- Existencia de terrenos apropiados</li> <li>- Carácter social del cultivo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultivo Monovaraetal y Minifundista</li> <li>- Envejecimiento de la Población activa</li> <li>- Abandono de labores y tratamientos.</li> <li>- Descenso relativo de precios relativos pagados al agricultor.</li> <li>- Falta de rentabilidad</li> <li>- Arranque de viñedos</li> </ul>
		RETOS	OBJETIVOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar los Rendimientos y la Calidad de la Materia Prima.</li> <li>- Adaptar la Oferta a la Demanda.</li> </ul>		HACER RENTABLE EL CULTIVO

## Gráfico 16

### Análisis interno. Subsistema vinícola

ANÁLISIS INTERNO	FACTORES ANALIZADOS	- Tañano y localización de las empresas. - Capital productivo cooperativas. - Estructura de productos.	- Precios y valor de la producción. - Canales de distribución. - Estructura empresarial.
	PUNTOS FUERTES		PUNTOS DEBILES
SISTEMA VINICOLA O AGROALI- MENTARIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Know-How" importante en técnicas de elaboración de vinos.</li> <li>- Posibilidad de obtener vinos jóvenes de calidad.</li> <li>- Viticultura Asociativa.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deficiente estructura productiva.</li> <li>- Inadecuada estructura de productos.</li> <li>- Falta de imagen de marcas y de la D.O.</li> <li>- Gerencia de Política comercial.</li> <li>- Inexistencia de Estructura Empresarial.</li> <li>- Gran cantidad de excedentes sometidos a la política de intervención.</li> </ul>
	RETOS		OBJETIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear una estructura empresarial fuerte.</li> <li>- Disponer de capital productivo adecuado para elaborar vinos de calidad.</li> <li>- Diseñar una política comercial agresiva</li> </ul>		LA NO DESCALIFICACION DE VINOS PARA EVITAR LOS MECANISMOS DE INTERVENCION DE LA U.E.	

## 7.- Formulación de estrategias y planes

Para hecer frente a los retos que, a nuestro entender, tiene planteados el sector, y conseguir los objetivos propuestos, planteamos a una serie de estrategias o actuaciones que se implementan en cuatro planes parciales:

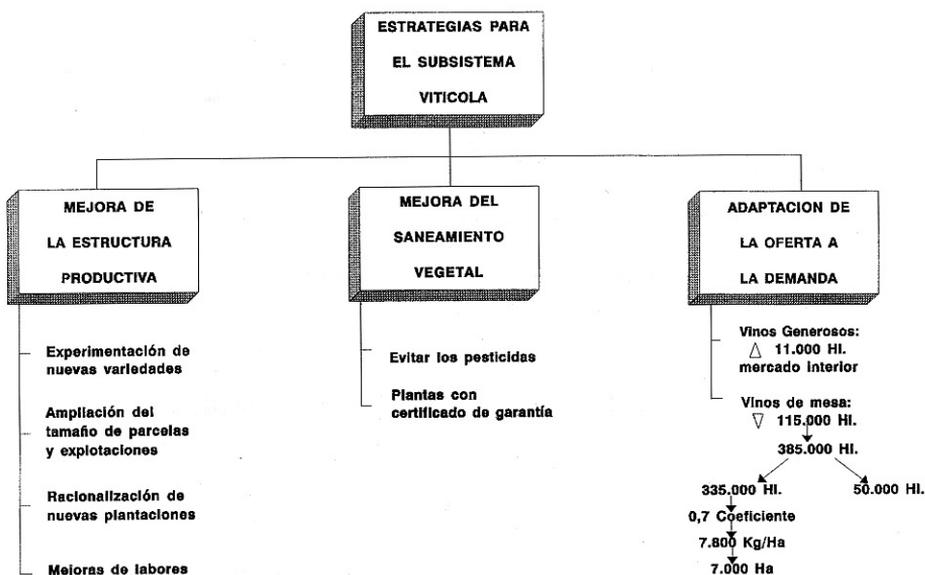
- 1º) Un plan de reestructuración y mejora del cultivo.
- 2º) Un plan de Reestructuración Empresarial.
- 3º) Un plan de Inversiones Productivas.
- 4º) Un plan Comercial que contempla como estrategia prioritaria un cambio o reconversión en la actual cartera de productos.

Los cuatro de forma estructurada constituirán lo que hemos denominado Plan de Reestructuración para el Cooperativismo vitivinícola del Condado de Huelva. El primero afecta al subsistema vinícola o productivo los tres restantes al industrial-comercial.

## 7.1.- Plan de reestructuración y mejora del cultivo

De acuerdo con los retos y objetivos que a nivel de subsistemas vitícola nos hemos planteado en el problema estratégico, este plan contempla tres tipos de estrategias (ver gráfico nº 17).

**Gráfico 16**  
**Análisis interno. Subsistema vinícola**



### 7.1.1.- Estrategias para mejorar la estructura y los rendimientos productivos

Entre ellas podemos citar en primer lugar la experimentación de nuevas variedades, como las tintas y otras de uvas de mesa. Ello permitiría una mayor diversificación de la actual cartera de productos.

De cara a la mejora de los rendimientos y costes productivos se contemplan estrategias de ampliación del actual tamaño de parcelas y explotaciones, para lo cual se propone la constitución de cooperativas de Explotación Comunitaria de la tierra. En esta misma dirección se introducen criterios de racionalización para las posibles nuevas plantaciones, tales como la igualación de los marcos de plantación, ampliación de la anchura de las calles, etc.

Por último, se proponen actuaciones para mejorar las labores de cultivo que afectan a las operaciones de poda, laboreo propiamente dicho y recolección.

### **7.1.2.- Estrategias para la mejora del saneamiento vegetal**

Siguiendo las tendencias actuales, estas estrategias procuran hacer lo más ecológico posible el cultivo de la vid en la zona. En este sentido y para las plantaciones ya existentes, se recomiendan tratamientos fitosanitarios que vayan descartando la utilización de pesticidas.

Para las posibles nuevas plantaciones, deberá de exigirse la utilización de material vegetal con certificación de ausencia de virus.

### **7.1.3.- Estrategias de redimensionamiento del cultivo, o de adaptación de la oferta a la demanda**

Las estrategias anteriores pretenden ante todo mejorar los costes y rendimientos productivos, así como la calidad de la materia prima. Pero estas estrategias no garantizarían, por si solas, la resolución del principal problema o reto, cual es la falta de rentabilidad del cultivo.

Esta falta de eficiencia económica proviene del carácter excedentario del vino, y, casi por definición, ningún sector económico con un "exceso" significativo de la oferta sobre la demanda puede a medio plazo ser rentable.

Por ello, fue especialmente importante y dificultoso a la vez, el llegar a cuantificar la posible demanda de los vinos del Condado, en un escenario en el que ya estaban contempladas las actuaciones estratégicas que en este trabajo proponemos.

Resueltas las dificultades, se pudo cuantificar la demanda previsible en unos 385.000 Hls., es decir 115.000 Hls. menos de la producción actual.

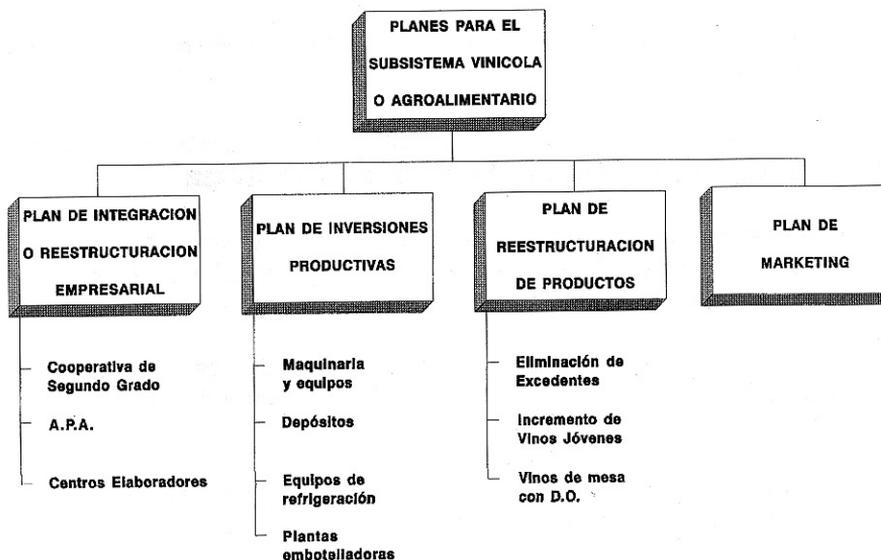
Teniendo en cuenta el incremento previsible de rendimientos productivos y los coeficientes de transformación (uva/vino) adecuados, pudo situarse en unos 7.100 las Has. necesarias de cultivo. Si

hemos dicho que en la campaña 93/94 esta superficie se situaba en torno a las 8.500 Has., después de dos años en que el arranque ha continuado, pensamos que en 1996 la superficie de cultivo real puede aproximarse bastante a la ideal o necesaria.

## 7.2.- Estrategias y planes para el Subsistema vinícola o agro-industrial

A este nivel contemplamos estrategias que se implementan en cuatro planes parciales. Estos planes serían los siguientes (ver gráfico nº 18):

**Gráfico 18**  
**Estrategias y planes para el Subsistema vitícola**



### 7.2.1.- El plan de reconversión empresarial

De acuerdo con Schneider, toda planificación tiene que tener en cuenta las limitaciones que le plantea el sector más débil, que actuará como elemento condicionante de la planificación global.

Pues bien, si en el Sistema Vitivinícola del Condado de Huelva existe un sector más débil, este no es otro que el propio sector empresarial.

En base a esta debilidad, cualquier Plan de Reestructuración para el conjunto del sistema, tiene que comenzar por una Reestructuración Empresarial.

En un ámbito cooperativo y de pequeña dimensión empresarial, como el nuestro, dicha reestructuración pasa ineludiblemente por estrategias INTEGRADORAS Y ASOCIATIVAS, y, dentro de ellas, la constitución de una COOPERATIVA DE 2º GRADO nos parece la fórmula más adecuada. Su constitución, por parte de las 12 cooperativas existentes, posibilitaría además su reconocimiento como ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGRARIOS (APA) con las ventajas que ello conlleva.

Este proceso integrador nos llevaría también a limitar de 12 a 4 el nº de centros elaboradores con el objetivo de concentrar y hacer rentables las inversiones productivas que van a ser necesarias.

En cuanto a las funciones a asumir por la Cooperativa de 2º grado, nos mostramos partidarios de que, en una primera instancia, se ocupe sólo de las actividades comercializadoras, de tal forma que la elaboración y envasado de los vinos correspondería a las cooperativas de primer grado que realizarían estas actividades en los cuatro centros designados al respecto.

Además queremos aclarar que la Cooperativa de 2º Grado que proponemos será una cooperativa Polivalente o de Pluralidad en el sentido de que abarcará, al menos, a la totalidad de los cultivos tradicionales de la zona.

### **7.2.2.- Plan de inversiones productivas**

Una vez concluida la reestructuración empresarial anteriormente propuesta, el paso siguiente consistiría en la realización, en los centros elaboradores previstos, de las Inversiones necesarias para la elaboración de vinos de mayor calidad. Es decir, un Plan de Inversiones Productivas.

En este sentido, y teniendo en cuenta las deficiencias halladas en el análisis interno, se contempla cuatro tipo de inversiones:

- A) Inversiones de maquinaria de recepción, molturación y prensado de la uva.
- B) Inversiones para mejorar los depósitos de fermentación. Cuyo objetivo es alcanzar una capacidad de 130.000 Hls. en depósitos de acero inoxidable o poliéster.
- C) Inversiones para el control térmico de la fermentación. Que tienen como objetivo el alcanzar los 4.500.000 frigorías/hora de capacidad instalada.

- D) Inversiones en plantas de embotellado. En este apartado se prevé la ampliación de las dos plantas existentes y la instalación de otras dos en los centros elaboradores que carecen actualmente de ellas. Con el objetivo de alcanzar una capacidad de embotellado de 200.000 Hls. anuales.

Para llevar a cabo este Plan de Inversiones Productivas, cuyo coste se ha cifrado en 1.500 millones de ptas., las cooperativas podrían beneficiarse de su alto proteccionismo obteniendo importantes subvenciones y préstamos blandos que mitigarían sus costes financieros.

### **7.2.3.- Plan de reconversión de productos**

Una vez que se disponga del capital productivo adecuado, las cooperativas podrán modificar su actual estructura de productos para evitar la descalificación de sus vinos y su sometimiento a los Mecanismos de Intervención.

A corto plazo, y teniendo en cuenta:

- a) Las limitaciones en cuanto a tipos de vinos (gama de productos) que pueden elaborarse a partir de nuestra materia prima (variedad zalema).
- b) Las tendencias actuales del mercado que favorecen el consumo de vinos de mesa, jóvenes y de baja graduación alcohólica en detrimento de los vinos generosos o de crianza,

nosotros creemos factible una nueva cartera de productos como la que muestra el gráfico nº 19.

En ella, como vemos, la principal innovación reside, aparte la consideración de los vinos espumosos que incluimos dentro de los vinos especiales, en la sustitución de los vinos de mesa de elaboración tradicional, que eran los generadores de los Excedentes, por una mayor producción de vinos jóvenes afrutados y por vinos de mesa de calidad que puedan comercializarse bajo la D.O.

Lógicamente, y dada la gran competitividad de los mercados del vino, hemos considerado que durante algún tiempo una parte de estos vinos de mesa habrán de seguir vendiéndose a granel a bodegas de otras zonas, pero a largo plazo, la tendencia tiene que ser la paulatina supresión de las ventas a granel previstas para estos vinos (128.000 Hls.) y su sustitución por la venta embotellada y por una mayor producción de vinos afrutados.

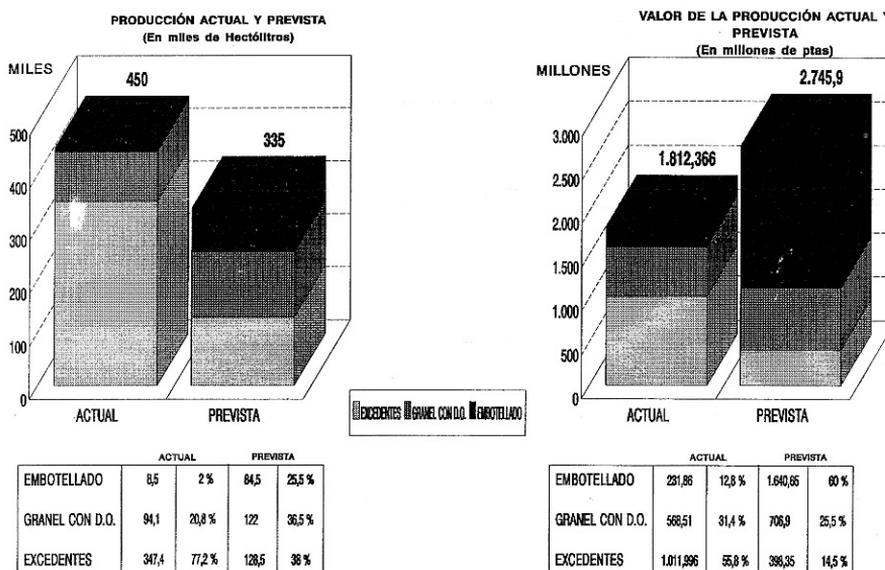
El destino comercial y los precios de venta de esta nueva cartera aparece en el cuadro nº 1 que por razones de espacio nos es imposible comentar.

## Cuadro 1 Destino, precios y valor de la nueva producción cooperativa

MERCADO INTERIOR:	Hls	%	Ptas/lit	Pts/Hl	Valor (Ptas)
Ventas a Granel :					
–Granel cisternas Mer. Nac.	128.500	38,4	31	3.100	398.350.000
–Mercado Comarcal	15.000	4,4	39,6	3.960	59.400.000
–Granel vino Joven	13.000	3,9	61	6.100	79.300.000
– Al Detall Despachos	70.000	20,9	64,8	6.480	453.600.000
<b>Total granel (M.I)</b>	<b>226.500</b>	<b>67,5</b>			<b>990.650.000</b>
Ventas Embotelladas :					
–Joven afrutado	40.000	11,9	253	25.300	1.012.000.000
–Gener. y Especiales	3.500	1	310	31.000	108.500.000
– Tintos	1.500	0,5	146	14.600	21.900.000
–Vinos blancos v.c.p.r.d.	27.000	8,1	110	11.000	297.000.000
<b>Total Embotellado (M.I.)</b>	<b>72.000</b>	<b>21,5</b>			<b>1.439.400.000</b>
<b>TOTAL MERCADO INTERIOR</b>	<b>298.500</b>	<b>89</b>			<b>2.430.000.000</b>
<b>MERCADOS EXTERIORES:</b>					
Ventas a Granel :					
–Joven ferment. control.	18.000	5,3	42	4.200	75.600.000
–Generosos	6.000	1,7	65	6.500	39.000.000
<b>Total Granel (M.E.)</b>	<b>24.000</b>	<b>7</b>			<b>114.600.000</b>
Ventas Embotelladas :					
–Joven ferment. contr.	9.000	2,7	180	18.000	162.000.000
–Blancos v.c.p.r.d.	3.000	0,9	105	10.500	31.500.000
–Gener. y Especiales	500	0,1	155	15.500	7.750.000
<b>Total Embotellado (M.E.)</b>	<b>12.500</b>	<b>4</b>			<b>201.250.000</b>
<b>TOTAL MERCADO EXTERIOR</b>	<b>36.500</b>	<b>11</b>			<b>315.850.000</b>
<b>TOTALES</b>	<b>335.000</b>	<b>100</b>			<b>2.745.900.000</b>

Las ventajas de esta nueva estructura de productos puede contemplarse en el gráfico nº 20 donde se recoge, tanto en términos de producción como de valor de la misma, la comparación entre la situación actual y la prevista. De forma global podemos ver como a pesar de un descenso en la producción del 25%, el valor de la producción prevista supera en un 50% al de la actual, y ello bajo el supuesto conservador del mantenimiento de los precios actuales.

## Gráfico 20 Comparación entre la situación actual y la prevista



En términos de “precios de liquidación” y después de realizados los cálculos oportunos, ello va a suponer el pasar de las 20–21 ptas./Kg. actuales a unas 43 ptas./Kg. “Estimación en la que se ha tenido en cuenta unos mayores costes de elaboración que pasarían de las 7,5 ptas./litro actuales a 14 ptas./litro, y sobre todo unos mayores costes comerciales que hemos estimado en 135 millones de pesetas anuales cuando actualmente son prácticamente inexistentes”.

Con estos precios de liquidación el cultivo tendría una rentabilidad neta de 10–12 ptas./Kg., lo que volvería a hacerlo atractivo para el agricultor y evitaría el arranque del viñedo y la desaparición de este cultivo de la marca onubense.

## 7.2.4.- Plan de Marketing

Una vez que los vinos del Condado queden fuera, como proponemos, de los Mecanismos de Intervención de la Unión Europea, hay que enfrentarse con la realidad de buscar mercados para la nueva estructura de productos, lo que requiere el diseño de un Plan de Marketing que contemple actuaciones estratégicas con respecto a las diferentes variables comerciales (ver gráfico nº 21). Entre ellas las siguientes:

**Gráfico 21**  
**Plan de marketing**



### 7.2.4.1.- Estrategia básica producto-mercado

En cuanto a la variable producto, somos partidarios de una estrategia básica producto-mercado orientada a una paulatina especialización en el segmento de VINOS JÓVENES AFRUTADOS, que deben convertirse en el producto estrella de la cartera. Y ello por una doble razón:

1º) Porque se trata, dentro del mercado de vinos, de un producto relativamente nuevo que en un modelo de ciclo de vida estaría en fase de plena juventud y que parece responder a los gustos y preferencias de consumidor actual.

2º) En segundo lugar, porque está demostrada la muy buena calidad de los vinos de este tipo obtenidos a partir de nuestra variedad predominante “zalema”.

#### *7.2.4.2.– Estrategias diferenciadoras. Creación de imagen de marca y de la propia denominación de origen*

También serán necesarias estrategias DIFERENCIADORAS tendentes a la creación de imagen tanto de marcas como de la propia denominación de origen.

En este sentido somos partidarios de comenzar con una campaña institucional, dirigida desde el propio Consejo Regulador y destinada a dar a conocer la D.O. Condado de Huelva.

Posteriormente, una vez desplegado el paraguas protector de la D.O. sería el momento de que la propia Cooperativa de 2º grado pensara en promocionar sus propias marcas.

En este último aspecto, seríamos partidarios de una estrategia que contemplara un escaso nº de marcas para seguir concentrando esfuerzos financieros.

Para la selección de estas marcas, quizás fuera adecuado el incluir, al menos en una primera pre-selección, nombres que hicieran referencia a la relación de estas tierras con la gesta del Descubrimiento, o a su proximidad a la gran reserva ecológica del Parque de Doñana. De esta forma podría aprovecharse la sonoridad y popularidad de estos nombres para una promoción de estos vinos en los mercados nacionales e internacionales.

Partiendo de que ésta es una labor de especialistas, pensamos que nombres como “Vino joven Doñana”, “Blanco Cuna de América” y otras similares deberían incluirse en una preselección previa de posibles marcas.

#### *7.2.4.3.– Estrategias de precios*

La mejor estrategia de precios que podemos proponer es la de evitar los Precios Institucionales de las Destilaciones.

Conseguido esto, y dada la estructura de productos que proponemos, la posibilidad de actuar sobre esta variable comercial son bastante reducidas.

En las ventas a granel los precios van a venir impuestos por el mercado y en los vinos embotellados no queda otra alternativa que una política agresiva en la que la relación calidad/precio puede jugar un papel importante en la apertura de mercados.

#### 7.4.2.4.– Estrategias de distribución

Las estrategias de distribución han de buscar el llegar de la forma más directa posible a los Puntos de Compra (para el consumo en el hogar) y los Lugares de Consumo (para consumo fuera del hogar).

##### a) Distribución en el mercado nacional

En el mercado nacional, y según los resultados de nuestro estudio, realizado en la ciudad de Huelva, los principales Puntos de Compra para el consumo dentro del hogar son actualmente los Supermercados e Hipermercados (60%) seguidos de las tiendas clásicas de alimentación con un 21%.

De forma generalizada en los primeros, y de forma creciente en las pequeñas tiendas, existe una tendencia a que todos estos establecimientos formen parte de Cadenas Distribuidoras en forma de comercio integrado o asociado. Por ello quizás una estrategia adecuada sería la de buscar la firma de convenios entre la Cooperativa de 2º grado y las Centrales de estas Cadenas; ello junto a una buena selección de mayoristas para los que todavía van por libre, nos aseguraría una distribución a nivel nacional.

Según el estudio anterior, para el consumo fuera del hogar los principales Lugares de Consumo son por orden de importancia:

Bares y Cafeterías (40%), Restaurantes (25%) y Tabernas y Tascas (23%), a gran distancia aparecen los hoteles con un 6%.

En esta ocasión, y salvo el caso de algunos hoteles y restaurantes, no es tan habitual la pertenencia a cadenas nacionales, por lo que sería preciso el pasar por el escalón intermedio de los Mayoristas clásicos de los que normalmente se aprovisionan estos establecimientos.

A nivel provincial propugnaríamos la existencia de una pequeña fuerza de venta dependiente de la Cooperativa de 2º grado y que procurara la presencia de nuestros vinos en la práctica totalidad de los Puntos de Compra y Lugares de Consumo.

Especial atención debe de prestarse a las perspectivas de desarrollo turístico de nuestra provincia, con importantes proyectos en marcha y en cuyos establecimientos hoteleros y de restauración deber ser pioneros los vinos del Condado. Con ello se lograría un objetivo inducido ya que la degustación de nuestros vinos por personas venidas de otros lugares puede servir para su promoción oral en las zonas o países de origen de este turismo.

##### b) Distribución en Mercados de Exportación

En los mercados de exportación, habría que sondear primero en qué países existen posibilidades y después buscar en cada país el canal más adecuado.

Nuestro principal importador actual es Holanda pero a niveles muy pequeños, otros países dentro de la U.E. a explorar podrían ser El Reino Unido, Alemania, Dinamarca e Irlanda.

Dentro de la Europa no comunitaria, existen mercados potenciales en los Países Escandinavos con un consumo per cápita al alza, así como en los países del Este. En estos últimos habría que esperar a ver como influyen en sus hábitos de consumo los acontecimientos recientes que los conduce a una economía de mercado. En principio creemos que países como Polonia, Checoslovaquia y algunas repúblicas de la CEI podrían constituir un mercado interesante para nuestros vinos en el que no se va a exigir una calidad exquisita, pero sí precios competitivos.

Fuera de Europa, las posibilidades casi se reducen a EE.UU., un mercado dominado hasta ahora por los vinos de mesa italianos.

#### *7.4.2.5.– Las estrategias de comunicación*

Las estrategias de comunicación tendrán una gran importancia puesto que se parte de un producto totalmente desconocido fuera de ámbitos locales–comarcales con el que ahora se pretende llegar a mercados geográficos muy amplios.

Los objetivos deben centrarse en dar a conocer a la propia Denominación de Origen y después las marcas comerciales. También pensamos que este esfuerzo de comunicación debe centrarse por parte de las Cooperativas en su producto estrella que son los vinos jóvenes afrutados. Como instrumento de comunicación creemos que lo más eficaz sería una mezcla de publicidad y acciones de Promoción y Relaciones Públicas y en cuanto al Presupuesto de Comunicación el mismo deberá establecerse en función de las ayudas oficiales que se obtengan para la Campaña Institucional de la D.O. y teniendo como límite, en cuanto a la aportación del sector cooperativo, los 135 millones anual que habíamos previsto para costes comerciales.

## 8.- Bibliografía

- AGRICULTURA ET COOPERATION. Nº especial dedicado a la viticultura cooperativa en Francia, Mayo– Junio 1991, nº 144.
- BUENO CAMPOS, E. Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Madrid: Ed. Pirámide, 1991.
- CADENAS MARÍN, A. y PARRA RODRÍGUEZ, F. La viticultura española y la CEE. Agricultura y Sociedad, nº 22, 1982.
- CAJA DE AHORROS Y MONTE DE PIEDAD DE MADRID. El sector vitivinícola nacional. Trabajo mecanografiado.
- CALDENTEY, P; GÓMEZ, A. C.; HARO, T.; TITOS, A. Estudio sobre el sector vitivinícola de la zona de Montilla–Moriles. Universidad de Córdoba, 1989.
- CARRASCO CARRASCO, M. y VARGAS SÁNCHEZ, A. El comportamiento del consumidor onubense ante los vinos del Condado de Huelva. Trabajo no publicado.
- CARRASCO CARRASCO, M. El cooperativismo vitivinícola del Condado onubense. Análisis estratégico y plan de reestructuración. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, 1995.
- CARRASCO CARRASCO, M. La nueva estructura de fondos propios para el cooperativismo agroalimentario. Premio Arco–Iris de Investigación Cooperativa. Sevilla: Junta de Andalucía, 1993.
- CARRASCO CARRASCO, M. La empresa cooperativa actual: ni mutualidad ni ausencia de lucro. Justificación de una protección fiscal. Cuadernos de Trabajo, CIRIEC–España, 1991, nº 14.
- CARRASCO CARRASCO, M. y GARRIDO SÁNCHEZ, J. Integración y Asociacionismo: una estrategia competitiva para el cooperativismo agrario. Revista de Economía y Empresa, 1991, nos. 29/30.
- GARCÍA FALCÓN, I. M. Formulación de estrategias en la empresa. Madrid: Caja Insular de Ahorros de Canarias, 1987.

JUNTA DE ANDALUCÍA. Estudio de viabilidad sobre la creación de una cooperativa de 2º grado para la comercialización del vino del Condado de Huelva. Sevilla: Dirección General de Política Agroalimentaria y Agricultura Asociativa, Junio 1989.

MENGUZZATO BOULARD, M.; RENAU, J. J. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Barcelona: Ariel, 1992

TITOS MORENO, A. y HARO GÍMENEZ, T. Incidencia de las reglamentaciones españolas y comunitaria en los vinos de la zona Montilla–Moriles. Revista de Estudios Agro–Sociales, nº 151.

VARGAS SÁNCHEZ, A. Claves para el desarrollo del cooperativismo agrario. Concentración empresarial y asociacionismo. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva, 1995.

VARGAS SÁNCHEZ, A. Las almazaras cooperativas onubenses. Una propuesta de actuación ante la crisis. Córdoba: Servicio de Publicaciones de Cajasur, 1993.