



## Las empresas de vino de los países del Mediterráneo, frente a un mercado en transición

■ **RAÚL GREEN.** Inra-Loria, París (green@ivry.inra.fr)

■ **MANUEL RODRÍGUEZ ZÚÑIGA.** Cisc-leg, Madrid (mrz@ieg.csic.es)

■ **ALEXANDRA SEABRA PINTO.** Iniap-Ean, Lisboa (alexandra.pinto@mail.telepac.pt)

La cadena de producción, comercialización y consumo de vino ha experimentado un intenso proceso de cambio, que se prolonga de forma casi permanente desde hace ya más de una década y que ha afectado de un modo especialmente intenso a los países tradicionalmente vitivinícolas del área mediterránea.

De hecho, hasta entrados los años ochenta, el mercado del vino en los principales países productores de este área se caracterizaba, en términos generales, por un sistema de producción-consumo basado fundamentalmente en un tejido empresarial bastante estable en el que coexistían cooperativas (mayoritarias) y empresas principalmente familiares, en su gran mayoría de pequeño y mediano tamaño; el vino de mesa tenía un peso determinante en la producción final, mientras que los vinos de calidad controlada, basada en denominaciones de ori-

gen (DO), representaban una cantidad más limitada en el conjunto de la producción. Adicionalmente, estos países, aunque con peso desigual, dominaban sin mayor competencia los mercados de exportación

La situación que se puede percibir en la actualidad es sustancialmente diferente. La producción de vino de mesa atraviesa una larga y profunda crisis, mientras que las producciones obtenidas bajo denominaciones de origen ocupan una parte cada vez más relevante del mercado interno. También, el control del mercado internacional por parte de los países europeos está fuertemente cuestionado, en buena medida como consecuencia de la presencia cada vez más relevante de vinos procedentes de nuevos países productores. Por último, como no podía ser de otra forma en este contexto de profundos cambios, buena parte de las unidades empresariales que

operan en el sector se encuentran inmersas en un intenso proceso de reestructuración productiva, organizativa y comercial, que ha dado lugar a un entorno empresarial sometido a profundas tensiones. Adicionalmente, conviene recordar la polémica abierta en los más diversos ámbitos sobre los cambios a introducir en los marcos regulatorios y normativos que condicionan al sector, tanto en el ámbito supranacional (cambios en las normativas referentes a la OCM sectorial, rondas de discusión sobre la OMC...), como en el ámbito nacional (Ley del vino en España, Informe Berthomeau en Francia, Informe Porter en Portugal, ...).

Esta evolución es consecuencia de diversos factores, entre los cuales nos parece importante destacar, en primer lugar, la caída de la demanda interna en los países mediterráneos, que son a la vez los mayores productores y consumi-



dores. También, la cada vez mayor presencia en los mercados de importación más significativos (Reino Unido, Estados Unidos y Alemania) y en otros emergentes, de vinos procedentes de países productores del “nuevo mundo”, en especial Australia, Estados Unidos y Chile, cuya actividad ha sido especialmente intensa durante estos últimos años.

A estos factores de cambio habría que agregar algunos otros, entre los que cabe citar como especialmente relevante la dinámica de las propias empresas vitivinícolas en la reorganización productiva y comercial de la cadena del vino que, con mayor o menor intensidad y con diferentes orientaciones, está presente tanto en los países del nuevo mundo como en los países europeos en general y mediterráneos en particular. Esta dinámica responde obviamente a factores internos al sector vitivinícola, pero también a otros que exceden al propio sector productivo e incluso al sector alimentario y que afectan, con mayor o menor intensidad según sectores, al conjunto de la actividad económica en el ámbito mundial.

Es en este escenario en donde se sitúa el presente trabajo. Comenzaremos por comentar brevemente algunos aspectos referentes a los cambios en las pautas de consumo y la evolución de los diferentes mercados, para luego centrar la atención en determinados aspectos de las empresas vitivinícolas, principalmente en las de mayor tamaño. Es este segmento empresarial el que, a priori, se encuentra en mejores condiciones para incorporar los cambios necesarios para adaptarse a mercados crecientemente globalizados y condicionados por una demanda cada vez mejor informada y con crecientes exigencias en calidad y seguridad alimentaria.

### CAMBIOS EN EL CONSUMO

La dinámica de consumo de vino es bastante diferente entre los países del área mediterránea y los países del Norte, entre los cuales el mercado del Reino Uni-

CUADRO Nº 1

### EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE VINO EN EL REINO UNIDO

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
LITROS/AÑO/HABITANTE	14,3	14,4	14,5	16,9	18,0	18,4

FUENTE: La Journée Vinicole “Secteur des vins au Royaume-Uni”, 16 mayo 2003.

CUADRO Nº 2

### EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS DE VENTA DE VINO EN EL MERCADO MUNDIAL

	2001		2006		EVOLUCIÓN (%)
	MILLONES DE HL	%	MILLONES DE HL	%	
MENOS DE 5 EUROS	180,54	86,64	181,9	82,80	0,7
DE 5 A 10 EUROS	20,20	9,69	26,9	12,24	33,2
MÁS DE 10 EUROS	7,65	3,67	10,9	4,96	42,5
<b>TOTAL</b>	<b>208,39</b>	<b>100</b>	<b>219,7</b>	<b>100</b>	<b>5,4</b>

FUENTE: La Journée Vinicole, 21 febrero 2003.

do suele considerarse como un caso paradigmático.

Los países mediterráneos tienen en común una tendencia decreciente en el consumo per cápita de vino; Italia pasó de un consumo medio de 115 litros en 1970 a 50 litros en 2002; Francia tuvo en el mismo periodo una caída de 110 litros a menos de 60 litros; en España, durante los últimos 15 años se redujo en un tercio, y Portugal disminuyó su consumo de 87 litros per cápita en 1985 a 52 litros en 2000.

Por el contrario, en el Reino Unido aumentó el consumo, pasando de 14,3 litros por persona y año en 1997 a 18,4 litros en 2002, como se recoge en el cuadro nº 1.

Según estimaciones, la diferente evolución de estos mercados debería continuar por lo menos hasta el horizonte 2006, sobre todo en lo que se refiere al crecimiento del consumo en países no productores.

Para esa fecha se prevé que la demanda mundial habrá crecido, en valor, aproximadamente el 18% (frente a un creci-

miento del 25,5% entre 1997 y 2001). Para los diez mercados más dinámicos entre los países importadores (Reino Unido, Holanda, Bélgica, Japón, Dinamarca, Suecia, Polonia, Noruega, Irlanda y Finlandia) se prevén crecimientos hasta 2006 del 31,3% (“Horizon 2006”, *Revue Vinicole Internationale*, junio 2003).

Sin embargo, frente a este comportamiento divergente en lo que se refiere a las cantidades consumidas, hay bastante acuerdo en prever incrementos sustanciales en la demanda de calidad en todos los mercados, lo que lógicamente se traducirá en un crecimiento de la demanda de vinos de mayor precio.

### UN MERCADO CADA VEZ MÁS COMPETITIVO

Un segundo elemento esencial en la evolución del panorama vitivinícola mundial es la presencia creciente en los mercados mundiales de vinos procedentes de países productores del nuevo mundo, especialmente en los mercados de Reino Unido y Estados Unidos. Más en concre-

to, los cinco principales países exportadores del nuevo mundo (Australia, Chile, Estados Unidos, Argentina y África del Sur) lograron en menos de veinte años aumentar su participación en el comercio mundial de vinos, en detrimento principalmente de las exportaciones francesas e italianas.

En este sentido, el caso australiano resulta paradigmático. A principios de los años ochenta el sector vitivinícola de este país se encontraba sumido en una profunda crisis de sobreproducción, con un consumo estabilizado desde hacía años en torno a los 19 litros per cápita y un déficit creciente en la balanza comercial vitivinícola. Este escenario indujo al gobierno a proponer un plan de reconversión de viñedos a otras producciones; propuesta que no fue aceptada por un grupo de productores que, tras un intenso proceso de discusión interna, elaboró una propuesta de actuación alternativa, conocida como "Strategy 2025" y cuya aplicación permitió la reconversión y expansión del sector. Pocos años más tarde las exportaciones australianas pasaron a ocupar un lugar preeminente en el mercado mundial (Anderson, 2001).

Aparte de ser una iniciativa no sólo planificada bajo el ámbito privado sino incluso en contra de las recomendaciones públicas, el modelo australiano se basa en una serie de aspectos básicos. En primer lugar, limitar la materia prima requerida a un número de variedades concretas; en segundo término, elaborar vinos mediante sistemas de producción a gran escala en unidades denominadas wineries; por último, realizar un importante esfuerzo en publicidad y promoción de las marcas de vinos elaborados.

Este sistema, bastante similar al que venía desarrollándose desde la segunda mitad de los años 80 en Estados Unidos, tuvo su primer gran promotor en el grupo E. & J. Gallo Wineries, al que siguieron buena parte de sus competidores nacionales. Gracias a él, la proporción de vinos varietales en el mercado norteamericano pasó de ser el 19% en 1985 al 54% en 1994 (Dree-Pee, 1997).

CUADRO Nº 3

**IMPORTACIONES DE VINO EN BOTELLA EN LOS ESTADOS UNIDOS EN 2002**

	EN LITROS	VARIACIÓN SOBRE 2001	VALOR \$	VARIACIÓN SOBRE 2001	PRECIO MEDIO BOTELLA 0,75 *
AUSTRALIA	101.145.000	50 %	442.140.000	31 %	3,2 \$
CHILE	50.422.000	-2 %	136.213.000	-1 %	2,0 \$
ARGENTINA	10.831.000	-5 %	29.863.000	-6 %	2,0 \$

\* Esta cantidad resulta de la división del valor total exportado por los volúmenes exportados.

FUENTE : Il Corriere Vinicolo, Milán, 24 de marzo 2003.

La base de la actividad de este tipo de firmas, que por otra parte operan en un entorno normativo sin una tradición cultural y reglamentaria como la europea, consiste en reunir grandes cantidades de uva vinificable con características varietales similares, previamente establecidas, aunque recolectadas en diferentes zonas de producción. Esta concentración de materia prima homogénea permite masificar la producción y, consecuentemente, el volumen de vino obtenido, poniendo especial atención durante todo el proceso en garantizar que, a pesar del distinto origen geográfico de la uva utilizada, el nivel de calidad del vino obtenido presente un alto grado de homogeneidad. La existencia de grandes empresas, operando con grandes volúmenes y valorizando variedades y marcas, se completa con un fuerte apoyo en actividades de marketing y publicidad. Este modelo, hoy claramente dominante en Estados Unidos y en otros países productores del nuevo mundo, opera principalmente en las gamas bajas de precios, sobre todo en top-basic (3 a 5 euros) y popular premium (5 a 7 euros) y busca aumentar su presencia en las gamas medias de precio premium (7 a 10 euros). Las empresas australianas del grupo Beringer Blass Wine Estates, por ejemplo, venden el 70% de su producción a un precio inferior a los 8 dólares, el 20% entre 8 y 10 dólares y sólo el 2% a un precio entre 10 y 20 dólares (Jim Watkins "Americas Trade", at Foster's Investor

Conference, Hunter Valley, 1 de noviembre de 2002).

Es este modelo masificado y normalizado de producción industrial de vinos el que sustenta el desarrollo de las exportaciones de los países del nuevo mundo y que, en cierta medida, ha logrado una imagen favorable entre los consumidores en países sin tradición de producción como el mercado de Reino Unido o el de Estados Unidos, logrando conquistar cuotas de mercado relevantes, fundamentalmente a expensas de los vinos de mesa de Italia y Francia, que eran los que tenían mayor presencia en los mercados mundiales. Hay que resaltar que la actividad de estas empresas está muy poco presente en las gamas de precios super-premium (10 a 15 euros) y ultra-premium (25 a 100 euros) y ausente en la gama de precios Icon (más de 100 euros). Es decir, que a partir de un cierto umbral claramente establecido, cuanto mayor es la calidad y precio del vino, menor es la incidencia que tiene este tipo de producción. Así, por ejemplo, el valor medio de los vinos importados en Estados Unidos con procedencia de Chile y Argentina es de 2 dólares la botella, y el de Australia de poco más de 3 dólares.

**UNA VIEJA EUROPA QUE MANTIENE SU IMPORTANCIA**

Un aspecto que quisiéramos destacar es que, a pesar de los cambios que se han producido en el panorama vitivinícola mundial, el mercado del vino de los

CUADRO N° 4

**SITUACIÓN DE LA VITIVINICULTURA MUNDIAL**

SUPERFICIES DE VIÑEDOS EN 2001		PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VINO 2001	
EUROPA MEDITERRÁNEA*	42 % MUNDIAL	EUROPA MEDITERRÁNEA*	53 % MUNDIAL
OTROS PAÍSES DE EUROPA	21 % MUNDIAL	OTROS PAÍSES DE EUROPA	17 % MUNDIAL
EXPORTACIÓN MUNDIAL DE VINO 2001		CONSUMO MUNDIAL DE VINO 2001 (EN VOLUMEN)	
EUROPA MEDITERRÁNEA*	67 % MUNDIAL	EUROPA MEDITERRÁNEA*	37,6 % MUNDIAL
OTROS PAÍSES DE EUROPA	14 % MUNDIAL	REINO UNIDO (4,6%), ALEMANIA (9%)	13,5 % MUNDIAL
PAÍSES NUEVO MUNDO **	16 % MUNDIAL	EEUU	9,7 % MUNDIAL

\* Francia, Italia, España y Portugal. \*\* Australia, Estados Unidos, Chile, África del Sur, Argentina.

FUENTE: La Lettre OIV, especial XXVII Congreso (junio 2002).

cuatro principales países productores mediterráneos continúa representando más de la mitad de la producción mundial, dos terceras partes de las exportaciones totales y más de un tercio del consumo mundial de vino. Por su parte, el mercado del Reino Unido, considerado por algunos como un mercado de referencia, representa sólo el 4,6% del mercado mundial de vinos, lo que equivale a poco más de la mitad del mercado interno español. Es decir, los mercados del área mediterránea, pese a la difícil situación actual, continúan siendo el principal referente mundial, tanto en producción como en exportación y consumo de vino.

En este mismo sentido, si bien es indudable que el comercio mundial tiene una importancia trascendental para el futuro del sector, sobre todo aquel que se orienta a los mercados más dinámicos, también parece conveniente señalar que, al horizonte 2006, el conjunto de todos estos intercambios será inferior al consumo de vino en los mercados internos de España, Francia, Italia y Portugal. ¿Por qué esta comparación?

Porque, en general, los análisis que se realizan sobre el comercio mundial de vino parecen olvidar que el perfil de consumo en los nuevos países consumidores es cualitativamente diferente del de los países tradicionalmente consumidores de la Europa mediterránea. En definitiva,

si hay dos dinámicas de mercado, hay también dos tipos de mercado que difieren fuertemente en sus tradiciones y culturas de producción y de consumo.

Y todo esto tiene importantes repercusiones en la organización empresarial del sector.

**CONFRONTACIÓN ENTRE DOS MODELOS VITIVINÍCOLAS**

Actualmente la característica más relevante en el mercado mundial de vino es la confrontación entre dos estrategias productivas y comerciales. La primera de ellas está basada en la coexistencia de dos tipos de vino; uno común de mesa y otro de mayor calidad, organizada en torno a reconocidos sistemas de Denominaciones de Origen (DO). La segunda estrategia corresponde a producciones masivas de vinos con homogeneidad únicamente varietal, obtenidos en forma industrial en wineries, con importantes economías de escala y vendidos bajo marcas con fuertes inversiones en marketing y campañas de publicidad. En este sentido, podría decirse que este último tipo de producción industrial de vinos funciona como tantos otros productos alimentarios.

Conviene señalar aquí que entre ambos modelos de producción hay una diferencia que, a nuestro entender, tiene gran importancia: el proceso de producción de vino correspondiente al primero

de los modelos está condicionado por marcos normativos y reglamentarios con escasa homogeneidad no sólo entre países, sino incluso entre regiones de un mismo país, lo que da lugar, entre otras cosas, a fuertes discrepancias entre los organismos e instituciones involucradas, así como entre los agentes económicos que operan en el sector. Por el contrario, para la segunda modalidad de elaboración los marcos reglamentarios son mucho más laxos, correspondiendo las normas de producción casi exclusivamente a criterios mercantiles casi siempre establecidos por las propias unidades de producción.

En este escenario, así como los productores australianos superaron su crisis orientando la producción hacia un nuevo tipo de vino “industrial”; para los productores franceses (20% de la producción mundial de vino), italianos (19%), españoles (11,4%) y portugueses (2,9%), la principal estrategia a seguir, para adaptarse a un consumo de “menos vino, pero de mayor calidad”, pasa en buena medida por el desarrollo de las denominaciones de origen, puesto que tradicionalmente existe una clara tendencia a identificar “calidad” con producciones bajo DO; es decir, en Europa se busca aumentar progresivamente la importancia de la producción de vino certificado: denominación de origen (DO o DOC) o indicación geográfica protegida (IGP), proceso que se acompaña de una disminución creciente de la parte de mercado del vino de mesa. En este sentido, en la Europa mediterránea para el vino, al igual que para otros muchos productos alimentarios, se tiende a identificar calidad con “Sistemas de Certificación”.

La confrontación entre estos dos modelos comporta, en buena medida, la contraposición de dos culturas, dos historias vitivinícolas, que se traduce también en la existencia de estructuras empresariales que han vivido una evolución diferente y, por tanto, sumamente difíciles de comparar desde una visión que tenga en cuenta no sólo aspectos eco-



CUADRO Nº 5

**NÚMERO DE DO Y SU PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN EN EUROPA MEDITERRÁNEA**

	NÚMERO DE DO (2000)	PORCENTAJE DE LA PRODUCCIÓN DO SOBRE LA PRODUCCIÓN TOTAL
<b>ESPAÑA</b>	<b>60</b>	<b>35% EN 1997, 40% EN 1998</b>
FRANCIA	450	33% EN 1975, 52% EN 2000 (84,5 DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN EN 2002)
ITALIA	24 DOCG 321 DOC 115 IGP	17% DOCG Y DOC 1996 25% DOCG Y DOC 2000 (PREVISIÓN: 30 % EN 2005) 25% IGP EN 2000 (PREVISIÓN: 30 % EN 2005)
PORTUGAL	33 DOC 8 IGP	33% DOC + 19 % IGP 2000

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del CFCE e Inea "Anuario dell'agricoltura italiana", 2001.



nómicos, sino también culturales e históricos, así como un buen número de externalidades positivas de este modelo a nivel de empleo y de organización del territorio.

En este contexto, partiendo de la hipótesis de que, a priori, son las firmas de mayor tamaño las que se encuentran en mejores condiciones para incorporar los cambios tecnológicos y organizativos necesarios para adaptarse a mercados crecientemente globalizados y condicionados por una demanda cada vez mejor informada y con crecientes exigencias en calidad y seguridad alimentarias, parece conveniente interrogarse si las grandes empresas de los países del "nuevo mundo", son tan estructuralmente diferentes de las de los países de la "vieja Europa".

**PANORÁMICA DE LAS GRANDES EMPRESAS MUNDIALES**

En el ámbito mundial, dentro de ese colectivo al que hemos hecho referencia, se pueden observar por lo menos tres tipos de empresas diferentes operando en el sector vitivinícola. El primero de ellos es el compuesto por un grupo limitado de grandes empresas multinacionales que tienen intereses no sólo en el sector que aquí nos ocupa, sino que también actúan en otros mercados de bebidas,

principalmente en aquellas que tienen mayor graduación alcohólica; serían las que se podrían denominar como "empresas multibebidas". Un segundo grupo está compuesto por un número limitado de grandes empresas de los países del nuevo mundo, principalmente de Estados Unidos y Australia, dos de las cuales son significativamente importantes. Por último, un tercer colectivo compuesto por empresas nacionales de los cuatro principales países productores de vino de Europa.

**LAS MULTINACIONALES DE BEBIDAS**

En la década de los 80 se produjo un importante proceso de reestructuración internacional del sector de bebidas alcohólicas, que culminó hacia finales de esa década con la constitución de un número limitado de grandes multinacionales, entre las que destacan el grupo Allied Lyons (actualmente Allied-Domecq), los grupos Guinness y GranMet (fusionados en 1997 y actualmente operando bajo el nombre de Diageo), el grupo Pernod Ricard y el grupo Moët-Hennessy-Louis Vuitton (actualmente LVMH). Ese periodo de reorganización del sector a nivel mundial tuvo algunas características que nos parece interesante recordar.

La primera es que la casi totalidad de operaciones de ese periodo se orienta-

ron hacia la constitución de amplias gamas de productos alcohólicos, en particular el champagne, cognac, whisky y espirituosas. Los vinos no formaron parte durante ese momento de la política de gama de las grandes empresas, estando en consecuencia al margen del proceso de reestructuración de este colectivo empresarial.

Adicionalmente, para el tema que aquí interesa, sucedieron en el sector vitivinícola dos hechos importantes. En primer lugar, la compra a precios sumamente elevados de algunas empresas productoras de vinos de gran calidad por parte de empresas o grupos de empresas que operaban fuera del sector agroalimentario, como fue el caso por ejemplo de algunos Châteaux en Francia. En segundo término, ya durante ese periodo las preferencias de los consumidores se estaban orientando a incorporar criterios de calidad en la definición de su dieta alimentaria en general y en concreto en lo que se refiere a la demanda de vinos. En consecuencia, estando los vinos Ultra premium e Icon a precios sobrevalorados y los vinos de baja gama con descensos en su demanda en el mercado, el sector quedó aún más marginado durante ese periodo del proceso de reestructuración descrito.

Una segunda característica de ese pe-

CUADRO Nº 6

**MULTINACIONALES DE BEBIDAS**

	<b>VENTAS</b>	<b>PRINCIPALES MARCAS DE VINOS</b>
DIAGEO (RU)	VENTAS TOTALES 16.133 MILLONES DE EUROS 2002, 77 % DE MÁS VENTAS EN VINOS, ESPIRITUOSAS Y CERVEZA.	95 MILLONES DE CAJAS DE ESPIRITUOSAS. MARCAS DE VINO: BARTON & GUESTIER, TANQUERAY, BEAULIEU EN FRANCIA Y VINEYARD (EEUU).
ALLIED DOMECQ (RU)	VENTAS TOTALES 4.767 MILLONES DE EUROS 2002, 77 % EN BEBIDAS, 633 EN VINO.	43,6 MILLONES DE CAJAS DE ESPIRITUOSAS. 239 MILLONES DE BOTELLAS DE VINO. MARCAS DE VINO: CALLAWAY, CLOS DU BOIS; ATLAS PEAK, WILLIAMS HILL WINERY Y BUENA VISTA, EN LOS ESTADOS UNIDOS; BODEGAS Y BEBIDAS Y MARQUÉS DE ARIENZO EN ESPAÑA, BALBI Y GRAFFIGNA EN ARGENTINA, MONTANA EN NUEVA ZELANDIA Y GH MUMM EN FRANCIA.
PERNOD RICARD (F)	VENTAS TOTALES 4.870 MILLONES DE EUROS 2002. 3.500 MILLONES DE EUROS EN VINO Y ESPIRITUOSAS.	52 MILLONES DE CAJAS DE ESPIRITUOSAS. 312 MILLONES DE BOTELLAS DE VINO (71 MILLONES JACOB'S CREEK). MARCAS DE VINO: ALEXIS L (F), FONTENOY (F), LICHINE (F), PALACIO DE LA VEGA (E), JACOB'S CREEK (A), WYNDHAM ESTATE (A), ETCHARD Y RÍO DE LA PLATA (ARG.). LONG MOUNTAIN (AS).
LVMH (F)	VENTAS TOTALES 12.693 MILLONES DE EUROS 2002, 1.411 MILLONES DE EUROS EN CHAMPAGNE Y VINO.	MOËT & CHANDON (F), CHEVAL BLANC (F), CHÂTEAU D'YQUEM (F), NEWTON (EEUU), MOUNTADAM (A), CAPE MENTELLE (A), CLOUDY BAY (NZ), TERRAZAS (ARG.).
BROWN FORMAN (EEUU)	2.378 MILLONES DE \$ VENTAS TOTALES 2002/2003, 1.511 EN ESPIRITUOSAS Y 286 EN VINO.	13,6 MILLONES DE CAJAS DE ESPIRITUOSAS. VENDE 70 MILLONES DE BOTELLAS DE VINO. MARCAS DE VINO: FETZER, BOLLA Y KORBEL CHAMPAGNES.
FORTUNE BRANDS (EEUU)	VENTAS TOTALES 5.677 MILLONES DE \$ 2002. VENTAS EN ESPIRITUOSAS Y VINO 1.032 MILLONES DE \$.	16 MILLONES DE CAJAS DE ESPIRITUOSAS. POCO VOLUMEN EN VINO. MARCAS DE VINO: GEYSER PEAK, CANYON ROAD.
RÉMY COINTREAU (F)	VENTAS TOTALES 1.000 MILLONES DE EUROS 2002. EN ESPIRITUOSAS 210 MILLONES DE EUROS, EN LICORES 182 MILLONES DE EUROS, EN CHAMPAGNE 135 MILLONES DE EUROS.	MARCAS DE CHAMPAGNE: PIPER HEIDSIECK Y CHARLES HEIDSIECK.
CAMPARI (I)	VENTAS TOTALES BEBIDAS 661 MILLONES DE EUROS 2002, 97 MILLONES DE EUROS EN VINO.	COMERCIALIZA 400 MILLONES DE BOTELLAS. MARCAS DE VINO: SELLA & MOSCA.
KENDALL-JACKSON (EEUU)	600 MILLONES DE \$ VENTAS TOTALES.	MARCAS DE VINO: LA CREMA, VILLA ARCENO, PEPI, CAMELOT, VINTNER'S RESERVE®, COLLAGE®, VINTNER'S RESERVE®, GRAND RESERVE, GREAT ESTATES™ AND STATURE™ (EEUU), CALINA (CH), TAPIZ (ARG), YANGARRA PARK (A), VILLA ARCENO (I).
BACARDI-MARTINI (I)	584 MILLONES DE EUROS 2002.	32 MILLONES DE CAJAS DE ESPIRITUOSAS. NO OPERA EN EL VINO.
HENKEL & SOEHNLEIN (AL)	VENTAS TOTALES 619 MILLONES DE EUROS 2002. VENTAS EN ESPIRITUOSAS Y VINO 468 MILLONES DE EUROS.	COMERCIALIZA 268 MILLONES DE BOTELLAS. MARCAS CHAMPAGNE ALFRED GRATIEN, VINO DE SAUMUR GRATIEN – MEYER, BALATON.
LA MARTINIQUE (F)	460 MILLONES DE EUROS 2002.	COMERCIALIZA 150 MILLONES DE BOTELLAS. MARCAS: PORTO CRUZ. POCO VOLUMEN EN VINO.
MARIE BRIZARD ROGER INTERNAT. (F)	VENTAS TOTALES 261 MILLONES DE EUROS 2002. EN VINO 91 MILLONES DE EUROS.	PRODUCE 184 MILLONES DE BOTELLAS. MARCAS DE VINO: OC CUVÉE 178, ROQUERMARTIN, MONTCIGALE, NEMAUSUS.
<b>OSBORNE (E)</b>	VENTAS TOTALES 369 MILLONES DE EUROS 2001. EN ESPIRITUOSAS 184 , 48 EN VINO.	
DRINKS & FOOD (AL)	275 MILLONES DE EUROS EN 2002.	
RACKE (AL)	238 MILLONES DE EUROS EN 2002, EN VINO 128.	MARCAS DE VINO: BLANCHET, VIALA, VITAE, AMSELFELDER.
VFRANKEN-POMMERY (F)	235 MILLONES DE EUROS EN CHAMPAGNE Y VINO 2002.	PORTO ROZES; CHAMPAGNES: POMMERY, HEIDSIECK MONOPOLE, CHARLES LAFITTE, DEMOISELLE, VFRANKEN.
LAURENT-PERRIER (F)	151 MILLONES DE EUROS EN CHAMPAGNE, PORTO Y VINO 2002.	7 MILLONES DE BOTELLAS DE CHAMPAGNE, MARCAS DE CHAMPAGNE: LAURENT – PERRIER, DELAMOTTE, CASTELLANE, SALON; PORTO TAYLOR. MARCAS DE VINO: MARQUÉS DE RISCAL (E), TRINITY HILL (NZ), PRINCE STROZZI (I), MAISON DUBOS Y BOUCHARD (F).

FUENTE: Informaciones de las empresas.

riodo fue la valorización de las marcas como elemento central de la política de marketing de las empresas. La integración del valor de las marcas en los activos de ciertas empresas como Guinness, por un monto de 1.700 millones de libras en 1988, es en este sentido muy significativo. Es interesante señalar que este proceso de reestructuración se limitó a cuatro países –Reino Unido, Francia, Estados Unidos y Canadá–, siendo los dos países europeos los que realizaban las principales adquisiciones en el sector de bebidas alcohólicas.

Adicionalmente, en este periodo se observa también la consolidación de algunos grupos vitivinícolas como Freixenet y Codorníu en Cataluña y Castel en Francia, sin que llegaran a realizar operaciones de envergadura fuera de sus propios territorios (Green, 1990).

Se observa también una evolución más tardía y de menor importancia –sobre todo en el vino– de otros grupos multibebidas como Bacardi-Martini y Campari, de Italia; Brown Forman, Kendall-Jackson y Fortune Brands, de Estados Unidos; y Marie Brizard y Rémy Cointreau, de Francia.

Finalmente, un tercer elemento característico fue la búsqueda de sinergias comerciales en las diferentes operaciones de compra-venta y, consecuentemente, la fuerte inversión en activos comerciales. En efecto, dado que este tipo de empresas operaban en el sector de multibebidas, algunas de las operaciones de compra estaban justificadas no sólo por el valor de una marca (no pocas veces local), sino también por la importancia de su sistema de comercialización, que podía en sí mismo justificar ciertas operaciones dado que permitían acceder a nuevos mercados a la gama de productos de la empresa compradora, que de otra manera muy probablemente hubieran tenido severas dificultades para instalarse eficientemente en ellos.

Frente a esta situación vigente en la década de los 80, en la actualidad existen algunos elementos que parecen indicar que las estrategias de las grandes



multinacionales de bebidas están cambiando, en el sentido de comenzar a incorporar entre sus activos vinos de calidad, sobre todo aquellos que tienen marcas de alto reconocimiento mundial.

Así, cabría citar a Diageo que, a través de Barton & Guestier (primera exportadora de vinos finos franceses), exporta más de 40 vinos procedentes de diferentes regiones vinícolas francesas. La marca tiene como objetivo prioritario mantener la mayor regularidad posible en la calidad de sus vinos, para lo cual controla cada etapa de la elaboración de su producción, desde la vinificación hasta la crianza y embotellado de sus vinos. La red de distribución de bebidas creada por el grupo, que es actualmente una de las más extensas y eficientes en el ámbito mundial, permite llevar los vinos de Barton & Guestier a 130 mercados internacionales. En definitiva, este grupo empresarial ha incorporado a sus estrategias de marca un vino de alta gama, vendido en el ámbito mundial, utilizando las sinergias comerciales del grupo multinacional (ver [www.barton-guestier.com](http://www.barton-guestier.com)).

Un segundo ejemplo de estrategias basadas en el control de marcas es el caso de Pernod Ricard, quien a través su filial australiana Orlando Wyndham Group vende en el ámbito mundial un to-

tal de 204 millones de botellas de vino, de los cuales 71 millones bajo la marca Jacob's Creek. Esta marca es líder de las exportaciones de vino de Australia, y la marca de vino más vendida en el mercado británico. Para dar una idea de la importancia de esta actividad baste señalar que, operando en el mismo segmento de calidad, las cantidades exportadas por Orlando Wyndham Group son comparables en volumen con las aproximadamente 100 millones de botellas exportadas por el grupo E. & J. Gallo Wineries de Estados Unidos.

En lo que se refiere a la incorporación del sector vinícola a las estrategias de control de redes de distribución, no es aventurado suponer que fue muy tenida en cuenta por el grupo Allied Domecq, en la compra de la empresa española Bodegas y Bebidas. Este grupo, que controla el 14% del vino de denominación de origen de España, cuenta en su patrimonio con vinos de reconocida calidad en las principales zonas vitivinícolas españolas. Con un volumen de producción de 87 millones de botellas, los vinos de calidad producidos en las nueve DO en que está presente, suponen alrededor del 75% de las cuarenta marcas con las que opera. También, si las estrategias de control de redes van acompañadas con



exigencias en calidad, es de esperar que la estrategia del grupo pasará por desprenderse de los vinos de menor calidad, bien por venta bien por cese de actividad, centrándose en sus activos con calidad homologable y orientándolos en mayor medida a la exportación. Para desarrollar esa estrategia el grupo cuenta con importantes sinergias con el circuito de distribución de Allied Domecq España. Adicionalmente, el amplio sistema de comercialización nacional de Bodegas y Bebidas podría mejorar la comercialización en España de todas las bebidas del grupo Allied Domecq. Con esta operación, Allied Domecq se presenta como la principal empresa de bebidas alcohólicas de España, sobrepasando a sus concurrentes internacionales (Diageo y Bacardi-Martini) y nacionales (Freixenet, Codorníu y Osborne).

Del resto de los grandes grupos multibebidas, hay tres de capital norteamericano, Brown Forman, Kendall-Jackson y

Fortune Brands, cuya actividad internacional en general es muy reducida, operando consecuentemente en sus propios mercados nacionales y con escaso interés en el sector vitivinícola. Los grupos multibebidas mundiales italianos, Bacardi-Martini y Campari, no operan en vinos, aunque Bacardi-Martini se interesa por ese mercado. Los otros grupos multibebidas franceses: Rémy Cointreau y Vranken-Pommery, se interesan principalmente en el champagne y La Martini-Quaise en el vino de Porto. Sólo Marie Brizard tiene una actividad en vino, pero es de mediana importancia.

#### LAS EMPRESAS DE VINO EN LOS PAÍSES DEL NUEVO MUNDO

La imagen más difundida de las empresas vitivinícolas que operan en los países del nuevo mundo es la de un tejido empresarial compuesto básicamente por grandes corporaciones. Sin embargo, una mirada más detallada permite vi-

sualizar en esos países una cierta heterogeneidad, con tres segmentos de empresas de dimensión claramente diferentes.

Por una parte, dos grandes empresas de vino: E. & J. Gallo Winery y, la de más reciente configuración, Constellation Brands Inc./BRL Hardy, resultado de la fusión de la segunda empresa norteamericana y de la cuarta australiana realizada en enero del 2003.

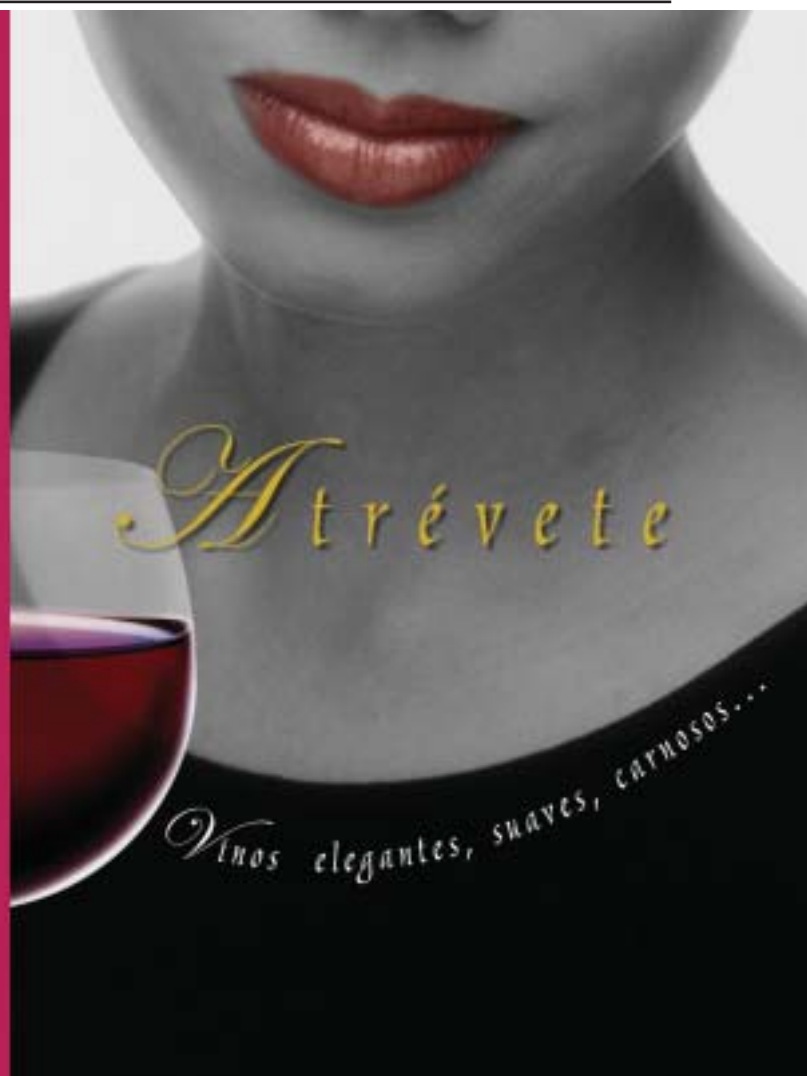
Un segundo grupo está formado por un reducido número de empresas de mediana escala, comparables a un buen número de empresas europeas: Southcorp, Foster / Beringer Blass, The Wine Group y Mondavi.

Por último, un tercer grupo, formado principalmente por empresas chilenas y argentinas, como Viña Concha y Toro, Viña San Pedro, Bodegas y Viñedos Peñaflores y Fecovita, así como la empresa sudafricana KWV Group Limited, que si bien son importantes en sus países, lo

ERIBERA  
JUCAR

DENOMINACIÓN DE ORIGEN  
Vinos de Calidad V.C.P.R.D.

Av. España, 21  
16611 Casas de Haro  
(Cuenca)  
Tfno.: 969 380 840





CUADRO Nº 7

**PRINCIPALES EMPRESAS DE VINO DE LOS PAÍSES DEL NUEVO MUNDO**  
VENTAS EN MILLONES DE \$

EMPRESA	ORIGEN	VENTAS DE VINO
1. E. & J. GALLO WINERY	EEUU	1.400 EN 2001 (EST.) 63 MILLONES DE CAJAS 2001
2. CONSTELLATION BRANDS INC./BRL HARDY*	EEUU-AUSTRALIA	1.350 EN 2002 (EST.) (CONSTELLATION: 910 EN 2002) (BRL HARDY : 429 EN 2001) 60 MILLONES DE CAJAS 2001
3. SOUTHCORP	AUSTRALIA	806 EN 2001-2002
4. FOSTER / BERINGER BLASS WINE ESTATES *	EEUU – AUSTRALIA	565 EN 2001
5. THE WINE GROUP	EEUU	500 EN 2000
6. MONDAVI	EEUU	441 EN 2001-2002
7. CONCHA Y TORO	CHILE	178 EN 2002
8. KWV GROUP LIMITED	ÁFRICA DEL SUR	110 EN 2002
9. VIÑA SAN PEDRO (GRUPO CCU) *	CHILE	105 EN 2002
10. BODEGAS Y VIÑEDOS DE PEÑAFLOR BVP *	ARGENTINA	70 EN 2002
11. FECOVITA	ARGENTINA	54 EN 2002

\* Tienen operaciones importantes en otros sectores que el vino.

son menos a escala mundial. Como ejemplo se puede señalar que las previsiones de ventas de vino chileno para el año 2003 son de 600 millones de dólares, que representa un valor relativamente bajo dentro del mercado mundial del vino. Es decir, si bien las empresas chilenas operan en un mercado bastante concentrado, tienen un valor total de ventas relativamente bajo, sobre todo comparado con empresas europeas y más aún respecto de las dos más grandes corporaciones mundiales anglosajonas. Lo mismo se puede decir en el caso del primer grupo sudafricano, KWV Group Limited, dado que sus exportaciones de vino de África del Sur fueron de sólo 20 millones de botellas durante 2002.

En el primer grupo se destaca la empresa E. & J. Gallo Winery, fundada en 1933, actualmente la mayor winery del mundo y la única realmente especializada en vino, con una producción anual que se estima, en función de las fuentes utilizadas, entre 640 y 750 millones de botellas. Las restantes grandes empre-

sas mundiales: Constellation / BRL Hardy, Foster / Beringer Blass, el grupo Allied Domecq o Pernod Ricard, realizan todas ellas algún tipo de operación en multibebidas.

La importancia de E. & J. Gallo Winery en el mercado de Estados Unidos ha ido variando bastante a lo largo del tiempo, pasando de una situación prácticamente hegemónica a otra con menor cuota de mercado; así, en 1991 su cuota de mercado en Estados Unidos llegó a ser del 33%, en 1996 bajó al 26,7%, para estabilizarse luego en torno al 23-25%. Este descenso parece deberse a que la estrategia de la empresa, que ha sido desde sus orígenes la de competir vía precios, no varió cuando los mercados comenzaron a exigir, aún a costa de alzas en los precios, mayores niveles de calidad, lo que le hizo perder una parte importante de mercado que no ha recuperado hasta el día de hoy (Dree-Pee, 1997).

Si bien el grupo E. & J. Gallo Winery tiene una sólida implantación productiva y comercial en Estados Unidos, no tiene

producción de vino fuera de ese país y su estructura comercial internacional, fuera del mercado británico, es muy poco competitiva frente a la emergencia de grandes rivales, en buena medida como resultado de fusiones de empresas australianas y norteamericanas. En este sentido, el grupo E. & J. Gallo Winery deberá afrontar sin ninguna duda el desafío de la diversificación y de la intensificación de sus actividades de tipo comercial en el ámbito mundial.

En esta línea, actualmente el grupo E. & J. Gallo Winery busca implantarse comercialmente y mejorar su presencia en el mercado internacional. Para ello, de forma similar a las empresas europeas, una de sus estrategias pasa por la consolidación de acuerdos comerciales estables con empresas de otros países; así por ejemplo, además de un acuerdo con Codorníu en España, ha realizado un acuerdo con el grupo japonés Suntory para comercializar en Japón los vinos de marca Gallo. El grupo Suntory, que comercializa alrededor de 80 millones de botellas de vino en Japón, prevé la venta en este mercado de 12 millones de botellas de marca Gallo.

Australia y Estados Unidos han vivido recientemente dos importantes operaciones de fusión. La primera de ellas es el resultado de la diversificación del grupo cervecero australiano Foster hacia la actividad vitivinícola, que se inicia en 1996 con la compra de la bodega australiana Mildara Blass y se acelera en el año 2000 con la adquisición de la empresa vitivinícola norteamericana Beringer Wine Estates. La fusión de Mildara Blass y de Beringer Wine Estates, para formar el grupo Beringer Blass Wine Estates, se produjo en medio de un periodo de crecimiento externo del grupo Foster, que fue controlando progresivamente pequeñas empresas con diferentes tipos de vino en Holanda, Alemania y Estados Unidos; empresas de embotellado en Australia, Nueva Zelanda y Francia; y una empresa de fabricación de toneles en Australia, en asociación con la empresa francesa François Frères. En este



sentido, el grupo realizó una diversificación de sus actividades, pero siempre en torno al vino.

Conviene señalar que esta diversificación del grupo Foster hacia el vino, al igual que el crecimiento de las actividades del grupo Allied Domecq en este sector, es un fenómeno relativamente nuevo, resultado de la conjunción de diversos hechos bastante complejos y poco analizados. Entre ellos se podría señalar que al haber concluido ya buena parte de los procesos de reconversión y mejora productiva y comercial en los sectores cervecero y de bebidas alcohólicas, destaca el potencial de mejoras que aún presenta el sector vitivinícola, con sus consecuencias en términos de beneficios esperados respecto a otras actividades en el conjunto del sector de bebidas.

La segunda y más reciente operación de fusión, es la del grupo Constellation Brands con BRL Hardy. El grupo Constellation inicial, fundado en 1945, comenzó a consolidarse a su vez con la fusión de Canadaigua Wine Co. y de Franciscan Estates, alcanzando por entonces unas ventas en Estados Unidos de 528 millones de botellas de vino y controlando el 20% del mercado, en segunda posición después de E. & J. Gallo Winery. Tiene también presencia en el Reino Unido, donde controla el 10% del mercado de vino, posición que se ve favorecida por su control de la empresa Matthew Clarck, la mayor empresa británica de distribución de licores. Por su parte, BRL Hardy, creada en 1992, es resultado a su vez de la fusión de dos grandes bodegas australianas: Berri Renmano Ltd. y Thomas Hardy and Sons. BRL Hardy está presente en Nueva Zelanda, donde controla Nobile Wines, segunda empresa del país, en Francia y en Estados Unidos. Controla el 24% del mercado australiano de vino en volumen, ocupando un segundo lugar respecto de Southcorp, el que controla el 30% del mercado interno australiano. La capitalización actual del grupo Constellation Brands / BRL Hardy se estima en 2.400 millones de dólares y su



primera actividad conjunta fue la creación de la sociedad comercial Pacific Wine Partners (PWP).

El principal problema con que parecen enfrentarse estos nuevos gigantes mundiales es que son grupos relativamente recientes, desarrollados a partir de un proceso acelerado de fusiones y adquisiciones, por lo que aún deben hacer un importante esfuerzo de coordinación interna en sus gamas de productos y de coherencia en la gestión en el conjunto del grupo. Podría decirse que se encuentran en una fase de consolidación en la que deben pasar de ser una simple adición de empresas a lograr una verdadera coherencia estratégica interna. En este sentido, señalar que si bien estas fusiones de empresas australianas y norteamericanas son resultado de la conveniencia de disponer de mayores volúmenes y de constituir gamas más amplias, también responden a la necesidad de enfrentar conjuntamente la creación de redes comerciales en el ámbito internacional. En esta línea se puede citar también el acercamiento comercial entre el grupo Mondavi y el grupo Southcorp en el año 2001.

En definitiva, tanto E. & J. Gallo Winery, que dominaba hasta hace poco el mercado norteamericano, como el grupo

Southcorp en Australia deberán enfrentarse a la competencia de estas grandes empresas binacionales. En este sentido hay que señalar que como consecuencia de su propia evolución centrada en el desarrollo de sus mercados nacionales, tanto E. & J. Gallo Winery como Southcorp tienen, con la excepción del mercado británico, un nivel de internacionalización relativamente bajo. Este podría ser uno de los motivos de los rumores de acercamiento entre el grupo Foster y el grupo Southcorp que se produjeron a mediados del presente año.

El segundo grupo de empresas de los países del nuevo mundo lo componen empresas con dimensiones y con estrategias internacionales relativamente comparables a las de empresas europeas. De hecho, algunas de ellas, como Mondavi, están ya asociadas a empresas europeas,

El tercer grupo lo constituyen empresas que operan en Chile y Argentina, así como en África del Sur. Las empresas de vino de Nueva Zelanda están controladas por grandes empresas como Allied Domecq (Montana) o Constellation Brands / BRL Hardy (Nobile Wines).

Las empresas chilenas, con un mercado interno reducido, son las más orientadas a la exportación, fundamentalmente hacia Norteamérica y en menor medida al mercado británico; así, el grupo Concha y Toro exportó durante 2002 un 47,5% de su producción, lo que representa un volumen exportado equivalente a 65,5 millones de botellas. Por su parte, las empresas argentinas continúan manteniendo una actividad exportadora pese al periodo de grave crisis económica que se vive en ese país; así, dos de las mayores empresas, Bodegas y Viñedos Peñaflo y Fecovita, exportaron durante 2002 el 18% y el 28% del valor de sus ventas respectivas.

Resulta interesante señalar que así como en líneas generales se puede detectar un eje que articula actividades empresariales entre Australia y Estados Unidos, en los países del Cono Sur de América Latina hay una significativa pre-



sencia de capital extranjero, en buena medida de origen europeo. En el caso chileno, se observa la presencia de Miguel Torres, Barón de Rothschild (Viña Los Vascos y Viña Santa Rita), Château Dassault, Allied-Domecq (Viña Selentia), además de otras pequeñas inversiones extranjeras, entre las que se encuentra también Mondavi (joint-venture con Viña Errazuriz en las bodegas Seña y Caliterra) y Kendall-Jackson (Calina). En Argentina, se destaca la presencia también de Barón de Rothschild (un joint-venture con Catena), Codorníu (Séptima), Allied Domecq (Grafigna y Balay), Sogrape (Finca Flichman), LVMH (Chandon), Pernod Ricard (Bodegas Etchart y Río de la Plata), Diageo (Navarro Correa), Château Dassault-Famille d'Aulan y Kendall-Jackson (Tapiz), entre otros. En definitiva, podría decirse que si bien resulta excesivo hablar de dos ejes de articulación empresarial (Australia-Estados Unidos y Cono Sur-Europa Mediterránea), dada la presencia de excepciones como

Mondavi y Kendall-Jackson, algunas observaciones en este sentido merecerían ser tomadas en consideración con mayor detalle.

#### LAS GRANDES EMPRESAS NACIONALES DE VINO EN EUROPA

El tejido empresarial que configura el sector vitivinícola en el área mediterránea es, como no podría ser de otro modo, sumamente disperso tanto desde el punto de vista espacial como estructural y de orientación productiva. Este entramado empresarial está, sin duda, marcado por su propia historia y, en no pocos casos, fuertemente condicionado por las propias características de los sistemas agroalimentarios nacionales. Algunas de esas unidades productivas son cooperativas; otras son empresas privadas, la mayoría de las veces de pequeño tamaño. Muchas de ellas han basado su actividad en la producción de vinos de mesa, mientras que otras obtienen productos y operan en regiones con elevada

cultura de calidad. También hay firmas que tienen incorporada desde hace tiempo una amplia tradición exportadora, mientras que otras actúan en pequeños mercados locales/regionales.

Todo este entramado empresarial ha vivido un largo proceso que, como señalamos al principio, hoy tiene entre sus aspectos más sobresalientes una retracción de la demanda interna (sobre todo para aquellos de menor calidad y de menor capacidad de adaptación a las nuevas demandas de los mercados), a la vez que ha aumentado la competencia internacional de los países del nuevo mundo.

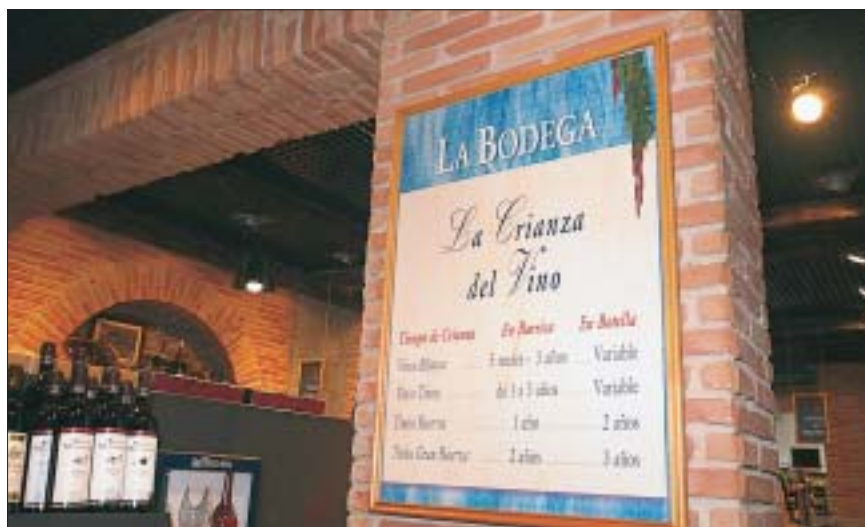
Sin embargo, y en buena medida como consecuencia de su propia historia, los sectores nacionales tienen importantes niveles de competencia, medidos en términos de conocimiento de los terroirs de sus países, de savoir-faire en producción y, en menor medida, de experiencia en la actividad comercial nacional e internacional. En este sentido, se puede decir que parte de las empresas presentes en

CUADRO Nº 8

### PRINCIPALES EMPRESAS EUROPEAS DE VINO VENTAS EN MILLONES DE EUROS

EMPRESAS FRANCESAS	VENTAS DE VINO		EMPRESAS ESPAÑOLAS	VENTAS DE VINO
CASTÉL FRÈRES	979 EN 2002		FREIXENET	571 EN 2001
GRANDS CHAIS DE FRANCE	429 EN 2002		ARCOR BODEGAS UNIDAS	209 EN 2001
VAL D'ORBIEU	358 EN 2002		CODORNIÚ	192 EN 2001
BARON PHILIPPE DE ROTHSCHILD	185 EN 2002		J. GARCIA CARRIÓN SA	135 EN 2001
GROUPE BOISSET	184 EN 2002		FÉLIX SOLÍS	134 EN 2001
TAILLAN	170 EN 2002		MIGUEL TORRES	125 EN 2001
JEANJEAN	137 EN 2002		BARÓN DE LEY	57 EN 2001
GRANDS VINS DE GIRONDE (F)	114 EN 2002		<b>EMPRESAS ITALIANAS</b>	
CVBG DOURTHE KRESSMANN	113 EN 2002		GRUPPO ITALIANO VINI – GIV	245 EN 2002
GEORGES DUBOEUUF	110 EN 2002		CAVIRO	206 EN 2001
MICHEL PICARD	100 EN 2002		CAVIT (I)	157 EN 2002
WILLIAMS PITTERS	90 EN 2002		MARCHESE DI ANTINORI	86 EN 2002
UCCOAR	92 EN 2002		SOAVE	54 EN 2002
GINESTER	86 EN 2001		VINICOLE PASQUA	48 EN 2002

FUENTES: La Journée Vinicole 8 de noviembre 2002, Revue Vinicole Internationale junio 2003, Veille Internationale – CFCE, diferentes números, Alimarket – España, información de empresas.



el sector han implementado desde hace ya varios años nuevas estrategias productivas, organizativas y comerciales, buscando una mejor posición en diferentes mercados, lo que se ha ido traduciendo en la presencia de un segmento de empresas y grupos de empresas, centradas principalmente en la actividad vitivinícola, con estrategias empresariales acordes con el nuevo entorno competitivo. Entre las estrategias adoptadas, que en nuestra opinión han resultado ser más eficientes, cabría citar las siguientes:

- Presencia en la mayor cantidad de zonas con DO de su país de origen.
- Constitución de acuerdos, alianzas o adquisiciones en el ámbito internacional.
- Fuerte atención a actividades de tipo comercial.

Dado el gran número de operaciones de joint-venture, implantaciones comerciales internacionales y acuerdos de producción y distribución comercial, resulta difícil establecer una tipología de las operaciones que se realizan con participación activa de empresas europeas. A título de ejemplo, a continuación se ofrecen detalles de algunos casos, que, insistimos, no deben considerarse únicos.

El grupo Castel es el primer grupo europeo de vinos y una de las primeras empresas mundiales, con ventas superiores a 110 millones de botellas de vino. El

grupo está presente en varias DO de Francia, en particular Bordeaux y Languedoc-Rousillon. Castel se caracteriza por una fuerte integración vertical de sus actividades de producción y de comercialización mayorista y minorista. Como parte de esta estrategia, compró en 1988 la cadena de venta minorista de vinos Nicolas (450 puntos de venta, 275 millones de euros de ventas en 2000), y en 2001 una empresa similar en Gran Bretaña, Oddbins (260 puntos de venta y facturación de 69 millones de euros en 2000). El grupo cuenta, gracias a esta integración producción-comercialización-venta minorista, con la posibilidad de vender directamente a los consumidores una buena parte de su producción, fundamentalmente en las gamas Basic (menos de 3 euros), Top Basic (3 a 5 euros) y Premium (5 a 7 euros). Su actividad comercial se ha reforzado en el ámbito internacional gracias a la apertura de su filial Nicolas Westport en Estados Unidos, así como merced a un acuerdo con la empresa japonesa Suntory, para producir conjuntamente en Francia y comercializar vinos en Japón. Firmó también un acuerdo de joint-venture con el grupo chino Changyu, que posee una de las redes de distribución más importantes de China, para producir vinos en este país y embotellar vinos importados.

Otro grupo francés con una estrategia sumamente dinámica es Barón Philippe

de Rothschild. Este grupo fue uno de los primeros en lanzar una estrategia de marca a través de Mouton Cadet, del que actualmente vende 15 millones de botellas, utilizando la apelación genérica "Bordeaux". En el ámbito internacional está asociado a numerosas empresas, como el grupo Mondavi de Estados Unidos, con quien lanzó la prestigiosa marca Opus One, así como con la primera empresa chilena, Concha y Toro, con quien creó la marca Almavida; también, desde 1988, está asociada con las empresas chilenas Viña Los Vascos, Viña Santa Rita y Viña Santa Emiliana (desde 1997). En Argentina se asoció recientemente con uno de los más prestigiosos productores, Nicolás Catena, para establecer una nueva bodega en Mendoza. Baron Philippe de Rothschild participa también, desde su creación en 1993, en la asociación Primum Familiae Vini, que reúne a grandes empresas vinícolas familiares: Miguel Torres, de Vilafranca del Penedés (Cataluña); Vega Sicilia, de Valbuena de Duero (Castilla y León); Maison Joseph Drouhin-Beaune (Bourgogne), Pol Roger (Champagne), Paul Jaboulet Aîné-Tain l'Hermitage (Vallé du Rhône), Hugel & fils-Riquewihr (Alsacia), Egon Müller Scharzhof-Saar, Marchesi Antinori (Toscana), The Symington Family Port (Porto), Robert Mondavi (California) (ver sitio web: [www.pfv.org](http://www.pfv.org)).

Si bien entre las empresas vitivinícolas españolas hay amplia tradición en actividades exportadoras, esta tradición es bastante menor en lo que se refiere a inversiones exteriores directas; a pesar de ello, sí hay un colectivo que ya hace tiempo ha venido adoptando planes de expansión exterior, siendo uno de los primeros: Miguel Torres, que en 1979 adquirió 100 hectáreas en Curicó (Chile), continuando posteriormente su actividad en Argentina, Chile y Norteamérica. Este grupo distribuye sus productos a través de diferentes operadoras comerciales con las que establece también distintos tipos de acuerdos, tales como participación minoritaria en el mercado británico con John E. Fell & Sons; ma-





yoritaria en Torres Import en Estados Unidos o un joint venture con una empresa estatal para el mercado chino. Últimamente ha invertido en una red comercial en la India, vendiendo vino producido tanto en España como en Estados Unidos y Chile.

Freixenet, principal grupo vitivinícola español en la elaboración de cava, está asentado en California desde 1991 elaborando espumosos y vinos tranquilos (Freixenet Sonoma Caves) y en donde prevé doblar su producción hacia 2004; también en México (Freixenet México) y Francia (Henri Abele). Más recientemente ha adquirido la winerie australiana Wingara Wine Group (con 1.000 hectáreas de viñedo y más de 4 millones de botellas de producción) y la bordelosa Yvon Mau. Su red de ventas se extiende a prácticamente todos los países con mercados interesantes y últimamente se ha extendido a Japón y China para distribuir vinos de mesa y espumosos.

Por su parte, el grupo Cordoníu, además de poseer una amplia red de distribución propia o asociada en los principales mercados mundiales (principalmente Estados Unidos, Reino Unido y Alemania), está presente en Estados Unidos en la producción de vinos tranquilos y espumosos (Alexander Valey), con un plan de reconversión y ampliación a medio plazo; también está presente en Argentina (Mendoza). Desde el punto de vista comercial, ha firmado un acuerdo con E. & J. Gallo Winery para la distribución de vinos de Gallo en España, que espera poder beneficiarse de la extensa red comercial y logística que la empresa catalana tiene en España, mientras esta última se beneficia de un aumento de su gama comercial, así como de las sinergias que puede lograr acercándose a esta gran empresa de Estados Unidos.

Más numerosas son las empresas o grupos de empresas con clara actividad exportadora, entre los que cabría citar Arco Bodegas Reunidas, grupo vitivinícola que controla la producción de más de 4.000 hectáreas. Y elabora en torno a 50 millones de botellas en diversas DO.

Este grupo tiene un plan de crecimiento y diversificación en el sector a medio plazo mediante el cual pretende situarse entre los primeros productores a nivel mundial. Posee una amplia red de distribución a nivel mundial, habiendo recientemente centralizado su división internacional (United Wineries International), localizando su sede en Londres.

El grupo portugués Sogrape, principal empresa vitivinícola portuguesa, realiza por su parte alrededor de un tercio de las exportaciones totales de vino en Portugal y participa activamente en el llamado "G-7", agrupación de empresas creada en 1993, que representa el 13% de la producción de uva para vinificación, el 75% de las ventas de vino embotellado y ocupa una posición dominante en las exportaciones. Entre las principales empresas exportadoras de Porto está Sandeman, filial del grupo Sogrape. Conviene recordar aquí que Porto aseguró en 2002 el 37% del volumen exportado y el 68% del valor exportado de vinos de Portugal (Vinhos e aguardentes de Portugal, 2002/03). Respecto a la estrategia comercial internacional, Sogrape firmó en 2003 un acuerdo de distribución mundial exclusivo con el grupo francés Pernod Ricard, propietaria de una de las cuatro mayores redes mundiales de distribución.

#### LA IMPORTANCIA DE LAS INVERSIONES COMERCIALES

Pero más allá de la mera enumeración de estos u otros casos de acuerdos, joint venture y lanzamiento común de marcas internacionales, resulta esencial tener en cuenta que parte de las estrategias de las empresas europeas más dinámicas se fundamenta en la constitución de sólidas redes de índole comercial con el fin de adaptarse y posicionarse de manera competitiva en mercados crecientemente globalizados. En este sentido, son muy importantes los avances que se produzcan en los principales mercados emergentes y de modo muy especial los asiáticos, en particular China y Japón, que por su dimensión son



mercados con un elevado potencial de desarrollo futuro.

Un buen ejemplo de la estrategia de creación de redes comerciales es la empresa Maxxium Worldwide, que en 2002 facturó 1.208 millones de euros (ver sitio web: maxxium.com).

Creada en 1999 por Highland Distillers de Escocia, Jim Beam Brands de Estados Unidos, Absolut Vodka de Suecia y Rémy Cointreau de Francia, es una red de distribución de bebidas con 36 oficinas comerciales implantadas en Europa (Reino Unido, Francia, Italia, España, Alemania, entre otros países), Asia (Australia, Japón y China, entre otros) y América (Estados Unidos, Canadá, México, Argentina y Brasil). Sus 1.600 trabajadores se ocupan de distribuir en el mundo entero una amplia gama de bebidas alcohólicas (whisky, vodka, ginebra ron...), pero también vinos tales como el champagne, los sparkling wines de Australia y Alemania; los vinos finos de Argentina (J & F Lurton), Chile (Cono Sur Estate, Viña Caliterra, Viña Errazuriz y Viña Tocornal), Francia (Georges Duboeuf, Vignobles Lurton...), Alemania (Rudolf Müller), Italia (Antinori), Nueva Zelanda, Portugal, África del Sur, Estados Unidos (Robert Mondavi). La empresa de distribución Maxxium Worldwide posee así hoy la quinta red mundial de distribución de bebidas, con una fuerte orientación hacia el mercado de vinos.



Esta empresa de distribución, filial común de empresas de producción de diferentes países que no están unidas por vínculos financieros ni participaciones cruzadas, es un esfuerzo de constitución de sinergias comerciales en un mercado crecientemente globalizado, que permitan competir con las redes de distribución creadas por las grandes empresas mundiales de bebidas (Diageo y Allied Domecq del Reino Unido, Louis-Vuitton/Moët-Hennessy y Pernod Ricard de Francia).

Otro ejemplo sería el grupo Brown-Forman, que realiza el 82% de sus ventas en Estados Unidos y comercializa 70 millones de botellas de vino. En 2002 se asoció con la empresa Bacardi-Martini para crear una red común de comercialización en el Reino Unido, en la que las empresas asociadas gestionan sus productos por separado, pero comparten los costes de distribución en ese país. Este acuerdo sigue en pocos meses a otro acuerdo de esos mismos grupos para la creación en junio de 2002 de la empresa de comercialización Gemini Alliance, para optimizar sus operaciones de distribución en los Estados Unidos (Veille Internationale, 26 de junio y 10 de octubre de 2002).

De todos modos no conviene olvidar que las grandes corporaciones multibebidas no están (ni previsiblemente van a estar) al margen de estos procesos de cambio en los escenarios comerciales mundiales. Así, las dos más grandes multinacionales de bebidas, Diageo y LVMH, han decidido asociar sus esfuerzos para mejorar la competitividad de su sistema de distribución comercial en Estados Unidos, creando una filial comercial común.

Parece importante citar estos ejemplos porque son buenos indicadores de que en un mercado en plena transformación, además de los cambios que se están produciendo en el ámbito directamente relacionado con la producción, existe un segundo nivel sumamente dinámico, relacionado con la distribución y en el que participan, entre otros, agen-



tes económicos que hasta ahora habían manifestado escaso interés por el sector vitivinícola y cuyas estrategias de actuación pueden incidir muy directamente en el panorama del sector que se perfila para el futuro.

En este sentido, cabe recordar que si bien las empresas de producción de vino del nuevo mundo han logrado realizar un importante avance sobre los mercados norteamericanos y británicos, sólo un número muy limitado de ellas se han interesado hasta el momento en implantar redes comerciales en el ámbito mundial. Otros países, en especial de América Latina, para acceder a mercados de lejanía, deben pasar por redes comerciales de otras empresas, limitando así no sólo su acceso a informaciones comerciales de importancia básica, sino también a una importante fuente de ingresos.

#### **A MODO DE CONCLUSIÓN: UN PROCESO EN CONTINUA EVOLUCIÓN**

De cuanto se ha dicho hasta aquí se puede concluir que si bien en el proceso de reestructuración del mercado mundial de vino algunas líneas parecen estar bastante bien perfiladas, hay sin embargo una serie de interrogantes que sería conveniente tener en cuenta a la hora de

realizar un análisis prospectivo del sector.

Entre ellos consideramos que será importante la respuesta que puedan dar las corporaciones multibebidas a un mercado sumamente dinámico como es el relacionado con el vino, sobre todo en su segmento de mediana y alta calidad.

Cabe preguntarse si estas grandes corporaciones seguirán un cambio estratégico similar al realizado por Foster y Allied Domecq. Si esto es así, habrá que tener muy en cuenta la capacidad de estas empresas para movilizar grandes recursos financieros a la hora de planificar hipotéticas operaciones de crecimiento externo hacia el sector vitivinícola.

Conviene en este sentido recordar que entre 1986 y 1988 se invirtieron diez mil millones de dólares en la reestructuración a nivel mundial del sector de bebidas que, como ya se ha indicado, en aquella etapa no afectó al sector del vino. Esta cantidad, que representa más del doble del valor de los activos de las dos más grandes empresas de vino (E. & J. Gallo Winery y Constellation / BRL Hardy), fue movilizadas por empresas que en ese momento tenían una envergadura financiera muy inferior a la que actualmente poseen las cuatro más grandes empresas multibebidas.



En este sentido, Diageo y LVMH reúnen hoy las condiciones financieras necesarias para seguir la línea iniciada por Pernod Ricard con la adquisición de Orlando Wyndham Group en Australia y Allied Domecq con la compra de Montaña en Nueva Zelanda y de Bodegas y Bebidas en España. Si eso sucede, el panorama empresarial mundial del vino puede cambiar radicalmente en poco tiempo.

Otro sector que resulta interesante seguir con detenimiento es el de las empresas cerveceras. Este tipo de empresas, al igual que en el sector de multibebidas, ha experimentado en las últimas décadas importantes procesos de reestructuración en el ámbito nacional e internacional, apareciendo en la actualidad como un sector sumamente concentrado e integrado, a la vez que, al menos potencialmente, tiene claras sinergias con las actividades vitivinícolas.

Es interesante observar que de las cuatro mayores empresas de vino de Australia, dos de ellas, Constellation/BRL Hardy y Foster-Beringer Blass, son empresas que operan en vino y cerveza y que, de hecho, la actividad en el sector cervecero estuvo presente en la formación de la segunda gran corporación citada. También, que Orlando Wyndham Group es propiedad de la empresa multibebidas Pernod Ricard, y que Southcorp opera en vino y agua mineral. En otros países se observa algo similar; así, en Argentina la mayor empresa, Bodegas y Viñedos Peñaflor, desarrolla importantes actividades en cervezas, aguas minerales y zumos. En Chile, una de las mayores empresas, Viña San Pedro, es propiedad de una empresa cervecera (CCU).

Desde otra perspectiva, en cierto modo en sentido inverso, quizás fuera pertinente plantearse un escenario en el cual, a determinadas empresas vitivinícolas con dimensión y estrategias claras de crecimiento a nivel internacional, teniendo en cuenta sus necesidades de redes de distribución consolidadas, de marketing y de tipo financiero, les podría ser interesante orientarse hacia una par-

ticipación más multiproducto, bien sea en el sector cervezas, bien en multibebidas o, como es el caso de Diageo, en las tres actividades de forma conjunta.

Pero más allá de los avatares futuros de las estrategias de las grandes firmas, las empresas nacionales europeas deberían seguir estableciendo redes de acuerdos comerciales entre ellas lo más densas posible, tratando de alcanzar mayores volúmenes comerciales bajo marcas de notoriedad y vendiendo un vino que, al tiempo que aumente su calidad, se adapte al segmento de mercado al cual se orienta, sin que esto signifique (más bien todo lo contrario) una "pérdida de identidad" de las características específicas de los vinos elaborados.

No quisiéramos terminar sin señalar que uno de los elementos que todavía no han entrado en juego en el proceso de reestructuración mundial es el papel que jugarán en un futuro cercano los países del Este de Europa. En plena transición, con superficies de producción de cierta

importancia (Rumanía: 242.600 hectáreas, Bulgaria: 97.200, Hungría: 92.700, Eslovaquia: 20.000, República Checa: 12.000), el ingreso de muchos de ellos a la Unión Europea será sin duda un hecho importante, sobre el cual las grandes empresas buscarán posicionarse.

En definitiva, el sector vitivinícola se encuentra hoy inmerso en un período de reestructuración que está lejos de haber llegado a su fin. Pasará bastante tiempo hasta que el proceso se establezca y ocurrirán hechos hoy poco previsibles. En ese momento, el panorama empresarial del sector a nivel mundial, y más en concreto a nivel europeo, será con bastante probabilidad cualitativamente diferente del actual. ■

**RAÚL GREEN**

Inra-Loria, París (green@ivry.inra.fr)

**MANUEL RODRÍGUEZ ZÚÑIGA**

Cisc-leg, Madrid (mrz@ieg.csic.es)

**ALEXANDRA SEABRA PINTO**

Iniap-Ean, Lisboa  
(alexandra.pinto@mail.telepac.pt)

### BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, K. "Australia's Wine Industry. Recent Growth and prospects", Cahiers d'Economies et Sociologie Rurales, n° 60-61, París, 2001.
- BALANCES ANUALES E INFORMACIÓN EN INTERNET DE LAS EMPRESAS: Diageo, Robert Mondavi Winery, LVMH, Allied Domecq, Pernod Ricard, E. & J. Gallo Wineries y Suntory, entre otras.
- BERTHOMEAU, J. "Comment mieux positionner les vins français sur les marchés d'exportation?", Informe al ministro de Agricultura de Francia, 31 de julio de 2001.
- COELHO, A. "Stratégie de développement des groupes multinationaux des vins et spiritueux", Economie et Sociétés, AG, n° 24, octubre-noviembre de 2000.
- DREE-PEE (Direction de Relations Economiques Extérieures, Ministère de Finance, Poste d'Expansion Economique), diferentes trabajos sectoriales vino, París, 1997.
- GIRAUD-HÉRAUD, E.; SOLER, L-G. y TANGUY, H. "Concurrence internationale dans le secteur viticole: quel avenir au modèle d'Appellation d'Origine Controlée?", INRA-Sciences Sociales, n° 5-6, París, julio de 2002.
- GIRAUD-HÉRAUD, E.; GREEN, R. y SEABRA PINTO, A. "Appellations of Origin, Economic and Institutional Organisation: The case of Port", comunicación al 1er International Symposium Grapevine Growing, Commerce and Research, Lisboa, 30 de junio-2 de julio de 2003.
- GREEN, R. "La stratégie des multinationales de boissons face aux changements de l'économie", INRA-Loria, París, 1990.
- GREEN, R.; RODRÍGUEZ ZÚÑIGA, M. y PIERBATTISTI, L. "Global market changes and business behaviour in the wine sector", in S. Gatti, E. Giraud-Héraud y S. Mili "Wine in the Old World: New Risks and Opportunities", Franco Angeli, Bologna, 2003.
- LANGREO, A. "Los mercados de vinos y las estrategias de las bodegas españolas", Distribución y Consumo, septiembre-octubre de 2002.
- VEILLE INTERNATIONALE-PEE-CFCE. "Portugal: Guide de l'exportateur des vins et spiritueux", n° 2, febrero de 2002.