

10. UN ANÁLISIS DEL SECTOR VINÍCOLA DE LA PROVINCIA DE BADAJOZ A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA DAFO

*Francisco Pulido García
Francisco Javier Mesías Díaz
Ángel Felipe Pulido Moreno*

1. INTRODUCCIÓN

El sector vinícola tiene una gran importancia en la provincia de Badajoz, tanto por su contribución económica, que ascendió al 10% de la producción vegetal de dicha provincia en el bienio 2006-2007, como por el elevado volumen de mano de obra que ocupa. Su futuro, no obstante, pasa por solucionar los difíciles problemas que actualmente tiene planteados.

Los continuos excedentes estructurales de vino de la UE, que no terminan de solucionarse, a pesar de las medidas puestas en marcha desde la Comisión, así como la continua y creciente competencia de los nuevos países productores, dibujan un difícil panorama para un sector vital para la sostenibilidad del agro extremeño.

Esta situación, común a otras regiones productoras españolas, se agrava por el elevado peso que en la provincia de Badajoz sigue teniendo la producción de vinos a granel, que deja a las empresas con menos herramientas de control sobre el mercado y, por tanto, más expuestas a situaciones de crisis como la presente.

No obstante, hay que reconocer que la transformación del sector vitivinícola extremeño ha sido radical en las dos últimas décadas. La iniciativa privada, así como las medidas públicas para fomentar la reestructuración, han conseguido que el riego en el viñedo, la conducción en espaldera o la vendimia mecanizada, sean tan habituales aquí como en el resto de regiones vinícolas. Además, se ha pasado de una producción testimonial de vinos tintos a una adaptación a la demanda mayoritaria del mercado por este tipo de vinos, introduciéndose nuevas variedades de calidad.

En este contexto, el sector se enfrenta ahora a la nueva Organización Común de Mercados (OCM) vitivinícola, que fue aprobada mediante el reglamento (CE) nº 479/2008 del Consejo, que ha sustituido al reglamento (CE) nº 1.493/1999 del Consejo. En este reglamento se plantean diferentes medidas que pretenden conseguir un equilibrio y una sostenibilidad de las empresas vitivinícolas.

Uno de los principales objetivos de este reglamento es mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda dentro del mercado comunitario, por lo que se establecen medidas de reestructuración y reconversión del viñedo, así como la regulación de los derechos de plantación, que han dado la posibilidad a los viticultores de adaptar sus producciones a la evolución del mercado, fomentándose la utilización de nuevas variedades y la incorporación de nuevos sistemas de conducción del viñedo. También amparando los destinos tradicionales en el sector vitivinícola, como el alcohol de uso de boca, apoyando, entre otras medidas, el almacenamiento privado. Igualmente simplificando la normativa aplicable a este sector y aportando una gran importancia a las agrupaciones de productores y a las asociaciones interprofesionales.

Por otra parte, el nuevo reglamento va a permitir que sean los países productores los que gestionen sus fondos. Entre algunas de las normas que se mantienen y que van a tener bastante repercusión en Extremadura se encuentra la permanencia de las destilaciones de alcohol de uso de boca y de las destilaciones de crisis en situaciones excepcionales, y se incorpora el pago único destinado a la producción.

Por todo lo señalado, es de gran interés estudiar las posibles oportunidades que se le presentan en la actualidad al sector del vino de Badajoz, lo cual es objeto del presente capítulo. Para su elaboración se han utilizado datos que proceden del análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) del sector vinícola de la provincia de Badajoz, desarrollado en el marco del proyecto “Emprender en la Frontera”, encuadrado en la Iniciativa Comunitaria Interreg IIIA (Cooperación Transfronteriza España-Portugal) y promovido por el Área de Desarrollo Local de la Excm. Diputación Provincial de Badajoz.

2. METODOLOGÍA DAFO

El análisis DAFO es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa, organización o sector, dentro de su entorno y de sus características internas, a efectos de determinar sus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Esta herramienta fue creada a principios de la década de los setenta del pasado siglo y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial.

El análisis interno investiga las debilidades y las fortalezas, realizando un estudio que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que se cuenta. El análisis externo examina las amenazas y las oportunidades que el entorno puede presentarle. El objetivo final del análisis DAFO es poder determinar las ventajas competitivas que tiene la entidad o grupo considerado y la estrategia genérica a emplear que más le convenga en función de sus características propias y de las del entorno en que se mueve.

En este trabajo el análisis DAFO determina las cuatro dimensiones: Debilidades (D), Amenazas (A), Fortalezas (F) y Oportunidades (O) del sector vinícola de la provincia de Badajoz.

Las Debilidades se definen como las limitaciones o carencias de habilidades, información, tecnología y recursos que padece el sector y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno y no le permiten defenderse de las amenazas.

Las Amenazas son aquellos factores externos que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo del sector vinícola.

Las Fortalezas son los recursos humanos y materiales con las que cuenta el sector para adaptarse y aprovechar las ventajas que ofrece el entorno y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

Las Oportunidades son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera del control de los viticultores e industriales y son factibles de ser aprovechados favorablemente si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito del sector.

Se trata de utilizar los puntos fuertes (Fortalezas) para aprovechar las Oportunidades del entorno. De igual forma, para reducir o eliminar las Amenazas que se presentan, es conveniente eliminar o, al menos corregir, en lo que se pueda, los puntos débiles (Debilidades).

Para alcanzar las conclusiones de este análisis DAFO se ha utilizado la técnica de entrevistas a expertos del sector, elegidos por su conocimiento del mismo y procurando que hubiera una representación adecuada de todos los ámbitos del sector vinícola.

Para abarcar y conseguir el máximo número de puntos de vista se han realizado encuestas a empresas, administración pública y organizaciones empresariales. Para validar las encuestas realizadas, se han seguido los criterios: a) Grado de compromiso en las respuestas, matizaciones, comentarios etc.; b) Número de cuestiones contestadas; c) Aflojamiento de contradicciones; y d) Propuestas de mejora.

En el apartado siguiente se muestra, de forma esquemática y resumida, el conjunto del análisis DAFO del sector vinícola de la provincia de Badajoz.

3. ANÁLISIS DAFO DE EXPERTOS EN EL SECTOR VINÍCOLA

3.1. Análisis Interno: Debilidades y Fortalezas

El cuadro 1 muestra las debilidades del sector, así como los comentarios explicativos mostrados por los expertos. Destacan las debilidades relacionadas con la comercialización, tanto por la aún excesiva dependencia de los graneles, como por la poca introducción de nuevos sistemas de venta. En buena medida esto se explica por la estructura del sector, con un peso importante de grandes cooperativas, que por su propia inercia tienden a seguir con los sistemas tradicionales que conocen y que, en mejor o peor medida, les han funcionado durante años. Esto puede lastrar a las empresas, tanto a la hora de tomar decisiones acerca de la comercialización en distintos formatos, como a la hora de apostar por sistemas alternativos de comercialización.

CUADRO 1: Debilidades

Debilidades	Comentarios
Falta de diversificación en los productos	Poca presencia de vinos ecológicos, de autor, personalizados
No implantación de sistemas alternativos de comercialización	Excesiva presencia de graneles
Acceso a los mercados	Escasa contribución de nuevos sistemas de comercialización (on line, venta por catálogo,...)
Recursos humanos	Baja disponibilidad en las operaciones de cultivo Baja cualificación en bodega y en la comercialización

En el mismo sentido incide también la debilidad detectada de “falta de diversificación”, ya que implica buscar nuevos sistemas productivos, personal, redes de comercialización, etc.

Entre las fortalezas, que aparecen en el cuadro 2, cabe destacar el consenso unánime de los expertos acerca de la dependencia de las industrias de la materia prima de la zona. Obviamente, y en un producto tan sensible como la uva, el hecho de que la elaboración se realice en la zona (normalmente las bodegas tienen su materia prima en un radio de pocos kilómetros), es muy beneficioso para la calidad y, por tanto, una clara fortaleza para el sector. Aquellas industrias que tienen que elaborar una uva que se transporta durante muchas horas, se encuentran en ocasiones con muchos frutos rotos por la propia presión de la carga, oxidaciones, etc.

CUADRO 2: Fortalezas

Fortalezas	Comentarios
Adquisición de materias primas	Todos los expertos consideran una fortaleza la adquisición de materia prima en la zona
Tamaño adecuado de las empresas transformadoras	Algunos expertos lo consideran una fortaleza del sector
Alta tecnología en la producción en campo	Algunos expertos lo consideran una fortaleza del sector
Singularidad o exclusividad de sus productos	Algunos expertos lo consideran una fortaleza del sector

No obstante, sería deseable que las bodegas explotaran aún más esta fortaleza, estableciendo vínculos estrechos con los viticultores, en el sentido de que éstos cultiven las variedades que la industria requiera, de acuerdo con sus estimaciones de mercado. En la actualidad, los viticultores siguen cultivando aquellas variedades que, a su modo de ver, les van a proporcionar mayor rentabilidad, debiendo luego las bodegas sacar el mayor partido a la materia prima que les llega.

3.2. Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

El cuadro 3 muestra las oportunidades que, a juicio de los expertos, se presentan al sector vinícola de Badajoz. Es de destacar que varias de las oportunidades reseñadas (apertura de nuevos mercados para vinos de calidad e implantación de nuevas tecnologías en la producción), han surgido gracias a la evolución que ha experimentado el cultivo de la vid en Extremadura en las últimas décadas, con la introducción, como ya se ha comentado anteriormente, de nuevas variedades, la generalización del riego, la mecanización de la vendimia, etc. También en las bodegas el cambio ha sido igual de radical, con la instalación de modernos sistemas de prensado, aplicación generalizada del frío, últimas tecnologías en filtración y estabilización, etc.

CUADRO 3: Oportunidades que se le presentan al sector

Oportunidades	Comentarios
De apertura de nuevos mercados	Asiáticos; Europeos para vinos de alta calidad
De implantación de sistemas alternativos de comercialización	On-line, venta domiciliaria y por catálogo, club de consumidores
De publicidad e imagen	
De implantación de nuevas tecnologías de producción	Mecanización de la recolección, nuevas variedades, bodegas con altas tecnologías
De asociación con otras empresas del sector	

Finalmente, y con respecto a las amenazas, el cuadro 4 muestra los resultados correspondientes. Aunque claramente la competencia, tanto interior como exterior, debe ser considerada una amenaza, es de destacar que la creación de nuevos productos (que para un sector en su conjunto puede ser una oportunidad por la posibilidad de ampliar el mercado actual o abrir nuevos mercados), sea considerada en este caso también una amenaza. Esto puede indicar que, para los expertos, la capacidad de la industria vinícola de la provincia de Badajoz para generar innovación es bastante reducida o inexistente. Por ello consideran que los nuevos productos se generarán en otras zonas productoras, que serán las que se beneficiarán del tirón inicial o de los nuevos mercados que se abran.

CUADRO 4: Amenazas a las que se enfrenta el sector

Amenazas	Comentarios
Competencia exterior	Amenaza señalada por todos los expertos
Competencia interior	Amenaza señalada por todos los expertos
Creación de nuevos productos	Amenaza señalada por la mayoría de los expertos
Implantación de sistemas de acreditación - certificación	Amenaza señalada por algunos expertos
Recursos humanos	Amenaza señalada por la mayoría de los expertos
Financiación de inversiones	Amenaza señalada por algunos expertos
Conexión con canales avanzados de comercialización	Amenaza señalada por algunos expertos

Como complemento, los cuadros 5 y 6 muestran, a modo de síntesis, las acciones que, a juicio de los expertos, están desarrollando los competidores de otras zonas, las amenazas con las que se relacionan dichas acciones y un listado de acciones evitables con sus correspondientes propuestas de mejoras. Es preciso destacar que algunas de las acciones evitables incluidas tienen una repercusión muy limitada en el sector, debido a la renovación que éste ha experimentado en los últimos años.

CUADRO 5: Acciones de los competidores de otras zonas geográficas que afecten al futuro del sector

Acciones de los competidores	Amenazas relacionadas
Implantación de nuevas variedades	Financiación de inversiones
Recolección selectiva de los frutos	Financiación de inversiones
Mecanización de la recolección	Financiación de inversiones
Nuevos productos: vinos de baja graduación, ecológicos, de autor y personalizados	Creación de nuevos productos
Empleo de virutas de madera en la crianza de vinos	Creación de nuevos productos
Acceso a los mercados emergentes	Competencia exterior
Campañas publicitarias agresivas	Competencia interior
Venta de vinos por catálogo, on line, etc.	Competencia interior Conexión con canales avanzados de comercialización
Rutas de ecoturismo; visitas a bodegas; cursos de cata, historia y cultura del vino; jornadas gastronómicas, etc.	Competencia interior Conexión con canales avanzados de comercialización
Implantación de nuevas tecnologías de transformación (ósmosis inversa, etc.)	Financiación de inversiones

CUADRO 6: Acciones evitables

Acciones	Mejora
Deterioro de los frutos en los procesos de recolección y transporte	Control de calidad, acreditación y certificación
	Recolección y transporte de materia prima
Tiempo excesivo entre recolección y recepción del producto en bodega	Control de calidad, acreditación y certificación
	Recolección y transporte de materia prima
Empleo excesivo o inadecuado de productos fitosanitarios	Recolección y transporte de materia prima
	Control de calidad, acreditación y certificación
Almacenamientos inadecuados de graneles y botellas en bodega	Control de calidad, acreditación y certificación
	Sistemas de distribución
Almacenamientos inadecuados durante el proceso de distribución	Control de calidad, acreditación y certificación
	Sistemas de distribución
Mezcla de variedades, sobre todo en bodegas pequeñas	Control de calidad, acreditación y certificación
Uso de prensas inadecuadas	Aplicación de nuevas tecnologías en producción y transformación
	Control de calidad, acreditación y certificación
Uso de depósitos de materiales inadecuados	Aplicación de nuevas tecnologías en producción y transformación
	Control de calidad, acreditación y certificación
Contratación de personal no cualificado en bodega y en labores comerciales	Recursos humanos (disponibilidad, cualificación)
	Control de calidad, acreditación y certificación
Comercialización de graneles	Porcentaje bajo de vino embotellado
	Presentación del producto
	Control de calidad, acreditación y certificación

4. CONSIDERACIONES FINALES

Tras el proceso de transformación que han experimentado, tanto el sector vitivinícola de la provincia de Badajoz, como las empresas vitivinícolas, a través de las ayudas procedentes de la Unión Europea, puede considerarse que el sector vinícola de Badajoz está adaptado para competir por el mercado del vino con el resto de zonas vinícolas de España y del resto del mundo.

Esta adaptación ha tenido lugar a través de los planes de reestructuración y reconversión del viñedo, donde el aumento de las plantaciones de variedades tintas y la aparición de los nuevos sistemas de plantación han modificado el panorama vitivinícola de la provincia de Badajoz. Junto con la adaptación del viñedo, en los últimos años se han incorporado a las empresas vinícolas las últimas tecnologías, lo cual ha propiciado que los enólogos puedan elaborar en las mejores condiciones posibles.

Pero las nuevas legislaciones, que disminuyen la posibilidad de la destilación y las tendencias del mercado, hacen que sea cada día más necesaria la adaptación del sistema de producción a la elaboración de vinos de mayor calidad para su venta, tanto a granel como embotellado y, por ello, el concepto de calidad aparece en muchas de las consideraciones de los expertos.

Este concepto de calidad se está incorporando a los distintos procesos y etapas de elaboración y comercialización de los vinos. Así, la mejora del cultivo y transporte de la materia prima se convierte en factor vital para la incorporación de la calidad en el sector. Entre otros factores claves que hay que tratar de mejorar en los próximos años se encuentra el capital humano de las bodegas, donde la cualificación del personal es decisiva para alcanzar los estándares de calidad exigidos.

Pero las grandes oportunidades que se extraen tienen que ver, sobre todo, con la adaptación a los consumidores y a los nuevos modelos de comercialización y distribución. La posibilidad de conquistar nuevos mercados emergentes (por ejemplo el mercado asiático), la implantación de sistemas alternativos de comercialización y distribución, y la incorporación de la imagen de marca, son posibilidades y oportunidades que puede ofrecer el mercado. Así pues, al sector vinícola de la provincia de Badajoz, a pesar de la difícil situación actual (bajos precios y restricciones de financiación), se le presenta una etapa de consolidación de los mercados actuales y de despegue para conseguir otros nuevos.