



**Universidad**  
Zaragoza

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**CLÚSTER DEL VINO EN ARAGÓN**

Autora

**Ana María Cerón Colás**

Director

**Miguel Ángel García Muro**

Curso: 2015-2016



Facultad de  
Economía y Empresa  
**Universidad** Zaragoza

**ÍNDICE**

1.	RESUMEN EJECUTIVO .....	2
2.	INTRODUCCIÓN .....	3
3.	ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL.....	4
3.1	Análisis PEST .....	4
3.1.1	Factores Políticos-Legales .....	4
3.1.2	Factores Económicos .....	5
3.1.3	Factores Socio-culturales .....	6
3.1.4	Factores Tecnológicos.....	7
3.2	Situación del mercado del vino en España.....	8
3.3	Situación del mercado mundial de vino .....	10
4.	ÁNÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO .....	13
4.1	Cinco Fuerzas de Porter .....	13
4.2	Ciclo de vida del vino .....	16
4.3	Análisis DAFO.....	17
5.	CREACIÓN DE UN CLUSTER COMO ESTRATEGIA.....	22
5.1	Clúster empresarial .....	22
5.2	Beneficios de un clúster .....	22
5.3	Objetivos del clúster.....	23
6.	CLÚSTER DEL VINO EN ARAGÓN.....	24
6.1	Importancia de un clúster de vino .....	24
6.2	Estructura .....	25
6.3	Servicios.....	26
6.4	Asociados al clúster .....	26
6.4.1	Denominaciones de Origen.....	26
6.4.2	Instituciones .....	28
6.5	Nuevos Mercados.....	29
6.5.1	China .....	29
6.5.2	EEUU .....	31
6.6	Promoción del Clúster.....	35
6.6.1	Ferias Internacionales .....	35
6.6.2	Clúster Online .....	36
6.7	Presupuesto inicial .....	37
7.	CONCLUSIONES .....	40
8.	BIBLIOGRAFÍA .....	41

## **1. RESUMEN EJECUTIVO**

Este trabajo corresponde a la asignatura Trabajo Fin de Grado de la titulación Administración y Dirección de Empresas, en la línea de la Dirección Estratégica. El objetivo del mismo es la creación de un clúster de vino en Aragón, dedicado a la exportación de vino de diferentes bodegas aragonesas y llegar a alcanzar una mejora competitiva.

Palabras Clave: Análisis estratégico, creación, clúster, vino, Aragón

### **ABSTRACT**

This study is part of the Bachelor Thesis for the Business Administration and Strategic Management Bachelor's degree and is aimed at providing a strategic analysis of Aragon wine cluster. The objective is created a wine cluster in Aragon, dedicate to export wine from different Aragon cellar and achieve competitive improvement.

Keywords: Strategic analysis, starting a business, cluster, wine, Aragon

## 2. INTRODUCCIÓN

En tiempos de recuperación económica como la que estamos viviendo actualmente, hay que aprovecharlo buscando nuevas salidas o líneas de negocio con más ambición de las actuales para poder generar más ingresos.

El objetivo de este trabajo es ofrecer mejoras competitivas con la creación de un clúster de vino de Aragón. Un clúster es un conjunto de empresas relacionadas, próximas geográficamente y colaboradoras entre ellas para llegar a ser más competitivas. Su actividad será la de exportar vinos con Denominación de Origen a terceros países. Para comenzar una estrategia exportadora de las bodegas aragonesas se debe tener conocimiento del negocio vinícola, de la situación de las bodegas y del mercado internacional. Para hacerlo efectivo se debe realizar un análisis interno y externo, así como conocer la situación de los componentes del clúster que se podrían controlar y que a su vez son de vital importancia para el buen rendimiento de la exportación del producto por parte de la empresa.

En Aragón se produjeron en 2015 más de 100 millones de litros de vino<sup>1</sup>. De este vino producido la mayor parte se bebe en el extranjero, reportando a Aragón 100 millones de euros al año.<sup>2</sup>

Con el nacimiento del clúster, las D.O asociadas obtendrían una visión conjunta, reduciendo sus costes en transporte, aprovechando el I+D y aumentando su exportación al introducirse en nuevos mercados, entre otros beneficios.

El motivo de escoger este tipo de negocio ha sido por el hecho de ser un claro ejemplo de tradición regional, competitividad y gran fiabilidad en el tiempo; además su gran desarrollo y evolución a lo largo del tiempo hace que el negocio resulte atractivo para las bodegueras regionales.

---

<sup>1</sup> abc.es

<sup>2</sup> abc.es

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL**

#### **3.1 Análisis PEST**

Se trata de una herramienta muy utilizada para determinar los factores externos de un negocio. Este apartado se centra en aquellos factores que pueden influir en el sector del vino en España. Para ello analizaremos los siguientes factores:

##### **3.1.1 Factores Políticos-Legales**

El clúster se va a ver afectada por la estabilidad política en la que se encuentra España. Entendemos por estabilidad política de un país a factores tales como rebeliones, terrorismo, golpes de estado, conflictos armados. La situación actual de la crisis española ha hecho que se apliquen una serie de medidas con el fin de recuperar el equilibrio. Las medidas son las siguientes: se ha reducido el gasto público y ha aumentado la austeridad tanto en las Administraciones Públicas como en las economías domésticas, apoyo a las pequeñas y medianas empresas y a nuevos empresarios para la recuperación de la economía.

Se le da mucha importancia a los aspectos ideológicos así como a los distintos partidos políticos dentro del territorio español. Hay que tener muy en cuenta la situación económica y financiera que vive el país ya que va a condicionar las políticas o las decisiones de un determinado gobierno.

Se tardó muchos años en regular el mercado del vino, exactamente cuando se empezó a ver que el exceso en el consumo del vino podía provocar daños en la salud del ser humano. La legislación acerca del vino varió con el tiempo. Primero prohibiendo, luego fomentando el consumo y al final regulando la producción, la comercialización y el consumo.

Las cuatro leyes que están recogidas en la legislación del sector vitivinícola, LEY 24/2003, de 10 de julio, de la viña y del vino tratan lo siguiente:

Título I: Se encuentran las definiciones referentes a los productos y prácticas del sector vitivinícola, como normas que hacen alusión a las plantaciones y replantaciones. Y otros temas como la posibilidad de financiación por parte del Estado de las campañas de información, difusión y promoción del viñedo, del vino y de los mostos de uva.

Título II: Se halla detallado el sistema de protección de la calidad de los caldos establecidos en diferentes niveles. Se encuentran diferentes categorías de vinos: los de

mesa con derecho al uso de menciones geográficas, los vinos de calidad producidos en regiones determinadas, los de calidad con indicación geográfica, los vinos con denominación de origen calificada o no, y los vinos de pagos.

Título III: En este apartado, se encuentra el régimen sancionador. Formado por dos capítulos. En el primero, nos habla de las obligaciones de los interesados y a las facultades de los inspectores. En el segundo, detallan las diferentes infracciones con sus correspondientes sanciones.

Título IV: Da a conocer el consejo español de vitivinicultura integrado por representantes de la Administración General del Estado, de las comunidades autónomas y de las organizaciones económicas y sociales que operan en el sector vitivinícola.

### **3.1.2 Factores Económicos**

El análisis de los factores económicos es necesario para tener conocimiento sobre el sistema económico en el que se desenvuelve la empresa y cómo puede influir en ella. Para eso, hay que estudiar bien los factores económicos más determinantes a nivel nacional y más detalladamente a nivel regional en Aragón. Ciertamente es, que en los últimos 5 años la economía se ha visto afectada por la crisis y por diferentes factores: disminución del gasto de las administraciones públicas, decrecimiento del consumo privado, reducción tanto de empleo, como las rentas salariales, reducción de la inversión. Otro indicativo en cuanto al agravamiento del crecimiento económico son los datos referentes al PIB que mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un periodo determinado. El producto interior bruto de España en 2014 ha crecido un 1.4% respecto a 2013<sup>3</sup>. Se trata de una tasa 26 décimas mayor que la de 2013, que fue del -1.2%. En 2014 la cifra del PIB fue de 1.058.469 M.€, con lo que España es la economía número 13 en el ranking de los 183 países de los que publicamos el PIB. El valor absoluto del PIB en España creció 9.288 M.€ respecto a 2013. El PIB Per cápita de España en 2014 fue de 22.780€, 262€ mayor que el de 2013, que fue de 22.518€.

Para ver la evolución del PIB per cápita resulta interesante mirar unos años atrás y comparar estos datos con los del año 2004 cuando el PIB per cápita en España era de 20.099.

---

<sup>3</sup> datosmacro.com

Otro elemento importante a considerar en los factores económicos es la política monetaria. Sabemos que España forma parte de la unión europea tanto en ámbitos políticos como en ámbitos monetarios, por ello las decisiones de la política monetaria pesa sobre dos cuestiones fundamentales, tanto la cantidad de dinero en circulación, como el precio del dinero.

### **3.1.3 Factores Socio-culturales**

La importancia de este factor se encuentra en que es el encargado del estudio de las características culturales y el de comportamiento de los diversos grupos sociales dentro del territorio español (Best Business Service, 2001). Este factor va ser muy importante para elaborar el diseño y satisfacer las expectativas y necesidades de un grupo de clientes o consumidores. Por lo que es necesario conocer los cambios tanto en el estilo de vida, como la moda, la calidad y modo de vida, educación, población...Son muchos los factores que se engloban dentro del ámbito socio cultural pero algunos de los más importantes pueden ser la calidad de vida, distribución de ingresos, demografía, educación, modas, Seguridad Social y salud...

Según la OMS, definimos Calidad de vida como una forma de concebir el bienestar social en una determinada sociedad. Podemos encontrar un informe de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) donde habla de una disminución de la calidad de vida de los españoles hasta niveles de hace 5 años. La valoración de la calidad de vida en un país o en una determinada región se realiza mediante la valoración de los factores que los ciudadanos consideran más importantes para mejorar su nivel de vida. La percepción de la calidad de vida está claro que no es la misma en toda España.

Según la Organización de Consumidores y Usuarios, las ciudades más densamente pobladas, son las que manifiestan peores registros de calidad de vida (excepto Bilbao, que representa el mejor registro de todas las ciudades estudiada).

Un estudio de los cambios sufridos por la población española, nos va a permitir observar cómo han ido variando sustancialmente las dinámicas de la población, que ha provocado que España haya pasado de ser un país emigrante a ser un país receptor de emigración.

En los próximos años, la edad media española, aumentará muy rápido y el mercado de trabajo demandará que se incorpore más población activa inmigrante para compensar

esta situación. La tasa de natalidad española, registraran datos muy bajas en comparación con otros países desarrollados. En la actualidad el número de hijos por mujer ha descendido estrepitosamente a 1.16 hijos por mujer. En cuanto a las tasas de mortalidad, podemos decir que a día de hoy presentan unas tasas muy bajas con una media de 8.85 muertos por cada 1000 habitantes por año, siendo la principal cause de muerte en España las enfermedades cardiovasculares.

Para este proyecto, también es importante conocer el consumo de vino de la población española. En el año 2014 ascendió a 732 millones de litros (-2,96%), lo que dejaría el consumo per cápita total (consumo doméstico y extra doméstico) en 15,88 litros por habitante<sup>4</sup>.

### **3.1.4 Factores Tecnológicos**

Uno de los factores que tiene mayor efecto sobre la actividad empresarial es la tecnología.

“La tecnología es una de las herramientas más importantes que da vida a las empresas, tal es así que puede diferenciarse de la competencia, en cuanto a la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicio, y por lo tanto obtener mayores beneficios y hacerse con el liderazgo del sector” Zammuto 2003.

Según las palabras de Pablo Peñalver Alonso que podemos encontrar en el documento de “el entorno tecnológico”: “se puede afirmar que algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Cada vez son más las empresas de vino que utilizan la herramienta web para la venta de vino. Según un estudio del Congreso Nacional “Vino y Tecnología”, el 35% del sector realiza ventas on-line, y un 97,5% de las empresas disponen acceso a Internet. En este caso, un 75% tienen su propia página web, por lo que se llega a situar por encima de la media.

---

<sup>4</sup> Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente



La tecnología se encuentra en todas las fases de la producción del vino, desde el terreno de cultivo de la uva hasta la fermentación. Se obtiene un mejor caldo y como consecuencia, aumenta la calidad del vino.

Las nuevas tecnologías permiten que el sector de vino sea más sostenible, avanzado y competitivo. Estos avances van desde software para un control en las bodegas, pasando por ordenadores a bordo de los tractores, imágenes por infrarrojos para la gestión del riego, sensores para saber los niveles de humedad del terreno, etc.

Pero no sólo el sector del vino ha cambiado con la incorporación de la tecnología en el mundo de la agroalimentación, en las dos últimas décadas la industria agroalimentaria ha demostrado su capacidad de adaptación. La tecnología ha mejorado muchos aspectos tales como calidad y seguridad, presentación de los productos, ha mejorado el desarrollo de procesos industriales (conservación, envasado, producción, automatización), innovación en los productos, etc.

### **3.2 Situación del mercado del vino en España**

#### Superficie de Viñedo<sup>5</sup>

Según informes de la OIV<sup>6</sup> destina 1.023 millones de hectáreas a la vid (97,4% destinadas a vinificación, un 2% a uva de mesa, un 0,3 % a la elaboración de pasas y un 0,3 % restante a viveros), por lo que sigue siendo el país con más extensión de viñedo en la UE y del mundo. Aunque en el 2014, descendió a 950.541, representando el 30% de la superficie total de la UE, seguido por Francia (23%) e Italia (22%).

#### Producción

Durante la campaña de 2013/2014 se produjeron 40 millones de hectolitros de vino y mosto según del Fondo Español de Garantía Agraria. Supuso un aumento del 53,7% respecto a la campaña 2012/2013. Respecto a la campaña 2014/2015 (con datos del 2014), se produjeron 41,3 millones de hectolitros de vino y mosto, es decir, una caída del 22,8%.

---

<sup>5</sup> Icx.es

<sup>6</sup> Organización Internacional de la Viña y del Vino.

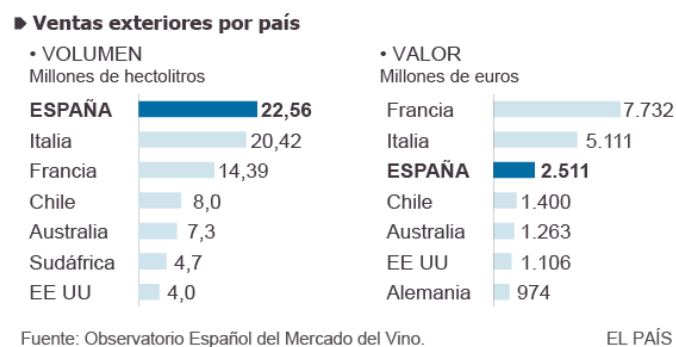
## Consumo

El consumo de vino en España entre 2000 y 2012 descendió en un 15%. La última cifra oficial según la Organización Internacional de la Viña es de un consumo de 19,9 litros por persona. Ocupa la posición número 19º por debajo de Francia (47,7 litros/persona), Portugal (42,5l/p) e Italia (37,1 l/p) que ocupan el 2º, 3º y 4º puesto del mundo respectivamente.<sup>7</sup>

Los motivos del bajo consumo español, según el Informe Nielsen 360º, es debido a la crisis que padecemos desde el año 2008, las leyes sobre el consumo de alcohol son más duras, y además, el amplio margen del canal Horeca en algunos establecimientos.

## Exportación

En el 2014 las exportaciones de vino españolas crecieron un 19,3%, 2.224 millones de litros. Pese a estos datos, pierden 2,7% en valor hasta los 2.599,7 millones de euros. Supone una pérdida en el precio medio del 18,5% hasta los 1,17 euros por litro. Las ventas crecen en 360,4 millones de litros pero pierden en 72,6 millones de euros en facturación respecto al 2013. En el 2014 se exportó más vino pero a precios más bajos, por el aumento de las ventas de los productos más económicos como son los vinos a granel, tras la gran cosecha registrada en 2013.



Estos datos se refieren al año 2014.

En cuanto a los países destino de la exportación lo lidera Rusia con 91,3 millones de litros. También destacan los crecimientos de ventas en volumen hacia Francia, Alemania, Portugal o China.

<sup>7</sup> guiapenin.com

### 3.3 Situación del mercado mundial de vino

#### Superficie de Viñedo<sup>8</sup>

La superficie vitícola mundial en 2013 se estima en 7.436.000 hectáreas según informes de la OIV. Entre los años 2011 y 2012, la superficie descendió en 54.000 hectáreas, y entre 2012 y 2013 se redujo en 19.000 hectáreas.

En cuanto al viñedo fuera de la Unión Europea, aumentó ligeramente en 2013 de 19.000 hectáreas. La superficie sigue en aumento en China y Sudamérica, a excepción de Brasil. Por el contrario, en Australia desciende por segundo año consecutivo.

La superficie no comunitaria de viñedo aumentó un 0,5% en el 2013 respecto al 2012.

<b>El viñedo en el mundo</b>							
Fuente: Datos OIV; elaboración OeMv							
<b>Datos</b>							
(miles Ha)	2008	2009	2010	2011	2012	Prev. 2013	% s/ total
España	1.165	1.113	1.082	1.032	1.018	1.018	13,69%
Francia	858	836	818	806	800	794	10,68%
Italia	825	812	795	776	759	752	10,11%
Portugal	246	244	244	240	236	229	3,08%
Rumania	207	206	204	204	205	205	2,76%
Otros UE	491	479	474	461	482	483	6,50%
<b>Total UE</b>	<b>3.792</b>	<b>3.692</b>	<b>3.654</b>	<b>3.554</b>	<b>3.500</b>	<b>3.481</b>	<b>46,81%</b>
EEUU	402	403	404	407	407	408	5,49%
Turquía	518	515	514	508	497	504	6,78%
China	480	518	539	560	580	600	8,07%
Argentina	226	229	217	218	221	224	3,01%
Chile	198	199	200	200	205	207	2,78%
Sudáfrica	132	132	132	131	131	130	1,75%
Australia	173	176	171	170	162	158	2,12%
<b>Total no UE</b>	<b>3.945</b>	<b>4.009</b>	<b>3.933</b>	<b>3.955</b>	<b>3.936</b>	<b>3.955</b>	<b>53,19%</b>
<b>TOTAL MUNDO</b>	<b>7.737</b>	<b>7.702</b>	<b>7.672</b>	<b>7.547</b>	<b>7.436</b>	<b>7.436</b>	<b>100,00%</b>

#### Producción

La producción de vino mundial en 2013 se situó en 292,2 millones de hectolitros, aumentó 34 millones respecto al 2012. Los mayores productores fueron Italia (18,4% mundial), España (15,5%) y Francia (14,4%). Fuera de la Unión Europea, encabeza la lista EEUU con 8% de la producción mundial, seguida de Argentina con un 5%, Chile con 4,4% y Australia con 4,2%.

La previsión de la producción mundial en el 2015 creció respecto al 2014 un 2%. Italia produciría 48,9 millones de hectolitros, Francia 47,4 y España 36,6. Fuera de la Unión Europea, EEUU produciría 22,1 y en América del Sur destaca Chile con 12,87.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> lcx.es

Cuadro 1: Producción de vino (excluyendo zumos y mostos) <sup>(1)</sup>

Unidad: 1000 hL	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variación	Variación	Puesto
					Provisorio	Previsión	2015/2014 en volumen	2015/2014 en %	
Italia	48 525	42 772	45 616	54 029	44 229	48 869	4640	10%	1
Francia	44 381	50 757	41 548	42 134	46 804	47 373	569	1%	2
España	35 353	33 397	31 123	45 308	38 211	36 600	-1611	-4%	3
Estados Unidos <sup>(2)</sup>	20 887	19 140	21 650	23 590	22 020	22 140	120	1%	4
Argentina	16 250	15 473	11 778	14 984	15 197	13 358	-1839	-12%	5
Chile	8 844	10 464	12 554	12 820	10 500	12 870	2370	23%	6
Australia	11 420	11 180	12 259	12 310	12 020	12 000	-20	0%	7
Sudáfrica	9 327	9 725	10 569	10 982	11 316	11 310	-6	0%	8
China *	13 000	13 200	13 511	11 780	11 178	11 178	0	0%	9
Alemania	6 906	9 132	9 012	8 409	9 202	8 788	-414	-4%	10
Portugal	7 148	5 622	6 327	6 231	6 195	6 703	508	8%	11
Rusia*	7 640	6 980	6 220	5 290	4 880	4 880	0	0%	12
Rumanía	3 287	4 058	3 311	5 113	3 750	4 069	319	9%	13
Hungría	1 762	2 750	1 818	2 618	2 555	2 873	318	12%	14
Brasil*	2 459	3 460	2 967	2 710	2 732	2 732	0	0%	15
Grecia	2 950	2 750	3 115	3 343	2 900	2 650	-250	-9%	16
Austria	1 737	2 814	2 125	2 392	1 999	2 350	351	18%	17
Nueva Zelanda	1 900	2 350	1 940	2 484	3 204	2 350	-854	-27%	18
Serbia *	2 382	2 244	2 175	2 306	2 332	2 332	0	0%	19
Bulgaria	1 224	1 237	1 442	1 755	747	1 538	791	106%	20
Moldavia *	840	1 520	1 470	2 570	1 630	1 630	0	0%	21
Georgia *	1 034	1 108	830	997	1 134	1 134	0	0%	22
<b>Total mundial de la OIV</b>	<b>264 188</b>	<b>267 803</b>	<b>258 211</b>	<b>292 218</b>	<b>270 234</b>	<b>275 665</b>	<b>5431</b>	<b>2%</b>	

(1): Países incluidos en el informe con una producción de vino superior a 1 Mill. hL.

(2): Estimación de la OIV sobre la base de la UDSA.

(3): Estimación de la OIV, centro de la horquilla de estimación. Horquilla estimada para la evaluación de la producción mundial 2015: de 270,75 Mill. hL a 280,7 Mill. hL.

\* Informe de 2014, 2015 cifras no disponibles todavía

Fuente Interempresas

## Consumo

En el 2013 el consumo mundial fue de 238,7 millones de hectolitros. Este mismo año hubo un descenso en el consumo de vino en 1% respecto al año anterior, lo que se traduce en 2,5 millones menos.

El mayor consumidor mundial recae en Estados Unidos con 29,1 millones de hectolitros, seguido de China que cae un 3,8% respecto al año 2012. Aumentaron el consumo en Argentina, Chile, Brasil y Sudáfrica. Dentro de la UE, cae el consumo en Francia (2,1 millones), Italia (0,8 millones) y España (0,2 millones). Portugal y Reino Unido se mantienen estables, y Alemania aumenta ligeramente.

<b>Consumo Mundial de Vino (miles de hl)</b>				
Fuente: Datos OIV; elaboración OeMv				
<b>País</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Var.</b>	<b>%</b>
			<b>2012/13</b>	<b>% s/ total</b>
Francia	30.269	28.181	-6,90%	11,81%
Italia	22.633	21.795	-3,70%	9,13%
Alemania	20.000	20.300	1,50%	8,50%
Reino Unido	12.801	12.738	-0,49%	5,34%
<b>España</b>	<b>9.300</b>	<b>9.100</b>	<b>-2,15%</b>	<b>3,81%</b>
Resto UE-27*	27.130	27.072	-0,21%	11,34%
<b>Total UE-27</b>	<b>122.133</b>	<b>119.186</b>	<b>-2,41%</b>	<b>49,93%</b>
EEUU	29.000	29.145	0,50%	12,21%
China	17.477	16.815	-3,79%	7,04%
Argentina	10.051	10.337	2,85%	4,33%
Australia	5.375	5.289	-1,60%	2,22%
Resto No UE	60.230	57.600	-4,37%	24,13%
<b>Total No UE</b>	<b>122.133</b>	<b>119.186</b>	<b>-2,41%</b>	<b>49,93%</b>
<b>TOTAL MUNDO</b>	<b>243.000</b>	<b>238.700</b>	<b>-1,77%</b>	<b>100,0%</b>

\* UE-27: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumanía y Suecia.

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

### 4.1 Cinco Fuerzas de Porter

Esta herramienta es usada para realizar un análisis del entorno específico con el fin de poder determinar la rentabilidad de las industrias y con ello saber si un negocio es rentable o no. Las cinco fuerzas de Porter son el poder de negociación de los clientes, el poder negociador de los proveedores, la amenaza de competidores potenciales, la amenaza de productos sustitutivos, además de la competencia en la industria.

#### 1. Poder de negociación de los clientes

Qué grado de influencia tienen nuestros clientes. A nivel nacional, los establecimientos distribuyen el 54,8% del volumen total del mercado<sup>10</sup> por lo que se convierten en el principal canal de distribución. Los minoristas especializados tienen el 15,2% del mercado. Los principales clientes de una bodega o de un clúster son los distribuidores, establecimientos como restauración, vinotecas, grandes superficies y además, clientes particulares que compran a través de página web.

Actualmente existe numerosa competencia en el mercado, como más adelante se comentará. Esta competencia hace que el cliente final tenga más variedad de productos a su elección en los diferentes canales de distribución o que los mismos canales de distribución tengan más abanico de elección entre todos los tipos de vinos.

En definitiva, el cliente tiene gran poder de negociación. Tiene poder de decidir si quiere comprar o no, al tener una gran variedad de productos.

#### 2. Amenaza de los productos sustitutivos

El objeto social de un clúster de vino es la distribución de este. Por lo que un producto sustitutivo es cualquiera que haga la misma actividad. Distinguimos dos grupos, bebidas alcohólicas y bebidas no alcohólicas. Con el desarrollo de las tecnologías, se puede decir que un gran competidor es la distribución del vino a través de internet. Es posible que una bodega quiera comercializar sus productos a otros países y lo hagan a través de internet, de esta forma ellos mismos son los que contactarían con intermediarios otros países. Internet es una amenaza ya que a lo largo de los años ha conseguido posicionarse

---

<sup>10</sup> ardan.es

como un canal de comercialización con ventajas como tener alcance global, menor coste, flexibilidad y fácil de controlar el proceso de comercialización. A través de internet puedes encontrar una oferta casi ilimitada de productos de vino.

Pero si nos preguntamos sobre el producto sustitutivo del vino, tenemos que hablar de cualquier bebida. Las personas mayores de edad que se encuentran entre los 18 y los 30 años tienen preferencia por licores o por la cerveza en su tiempo de ocio. El vino se encuentra dirigido a personas de más de 30 años que lo consumen de forma habitual. Al considerar el vino como una bebida fina, la mayor demanda se centra entre las personas de entre 40 y 60 años.

Con esto podemos concretar que los productos sustitutos como licores tienen más fuerza en clientes finales con edades comprendidas entre los 18 y los 30. Y, a partir de los 30 años, el vino toma fuerza por encima del resto de bebidas alcohólicas.

En cuanto a la bebida no alcohólica o bebida refrescante, la entendemos por aquellas con gas o sin gas, elaboradas en base a agua mezclada con fruta y componentes potenciadores de sabor y aroma. Tras la realización de un estudio del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, un español medio consume una media de 41.68 litros de refrescos por persona y año.

Las bebidas preferidas por parte de los usuarios son las bebidas normales (53%), las bebidas light (33%), las bebidas sin cafeína y las light sin cafeína.<sup>11</sup>

En cuanto a los sabores, la Cola sigue predominando por la mayoría de los consumidores (55%). El consumo de bebidas cítricas se encuentra en auge, con tendencia a moverse por impulsos casi repentinos.

Las preferencias varían con la edad. Los más jóvenes prefieren probar distintos sabores, y destacan como característica más apreciada a la hora de tomar un refresco su sabor. Entre los 24 y 34 años, eligen en mayor medida bebidas refrescantes light y sin gas. Los mayores de 55 años destacan las propiedades saludables de los refrescos y los sabores más tradicionales.

---

<sup>11</sup> delirioweb.com

Si hablamos de bebidas energéticas como Monster, Burn, Red Bull, Diesel, Missile, España consume más de 220 millones de latas energéticas. Sus consumidores son gente de entre 12 y 20 años.

### 3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para analizar el nivel de amenaza de los competidores potenciales debemos conocer las barreras de entrada que existen en el mercado.

Si hablamos de competidores potenciales como un nuevo clúster de vino a nivel nacional, asociándose las bodegas ya existentes y con ayuda de subvenciones, no supondría una gran barrera económica. Las bodegas ya disponen de la tecnología necesaria para desarrollar su actividad y formando parte de un clúster podrían innovar y siempre mejorar.

Aunque actualmente España lidere el comercio mundial del vino<sup>12</sup>, siempre existe la posibilidad de la incorporación de nuevos competidores extranjeros con D.O al mercado nacional vinícola. Sobre todo si son competidores franceses e italianos, ya que son los principales rivales españoles.

### 4. Poder de negociación de los proveedores

Agricultores, recolectores y transformadores primarios abastecen a las bodegas con su materia prima, la uva, por lo tanto se convierten en los principales proveedores.

Dependiendo del número total de integrantes que forman el sector del cultivo, tendrán más o menos poder negociador.

Las cooperativas de uva se encargan en recolectar las cosechas de los pequeños proveedores pertenecientes a las cooperativas, con el fin de recopilar con el mayor volumen de materia prima, lo que le permite negociar con las bodegas del sector.

Además existen las bodegas cooperativas, establecen relaciones con los asociados como suministradores de uva. Su ventaja es la relación puesto que se asegura el suministro, por el contrario la calidad es inferior ya que no tienen en cuenta el aspecto sabor, etc del producto.

---

<sup>12</sup> [economia.elpais.com](http://economia.elpais.com)



## 5. Rivalidad entre los competidores del sector

El competidor más directo es el Clúster de La Rioja, creada en el 2008 y en el 2010 se convirtió en líder del mercado facturando globalmente 23 millones de euros al año. Además en su línea de actividad incluyen programas de primer nivel tecnológicos. En este clúster se agrupan diez empresas de sectores distintos pero con actividades complementarias a la hora de impulsar la industria del vino.

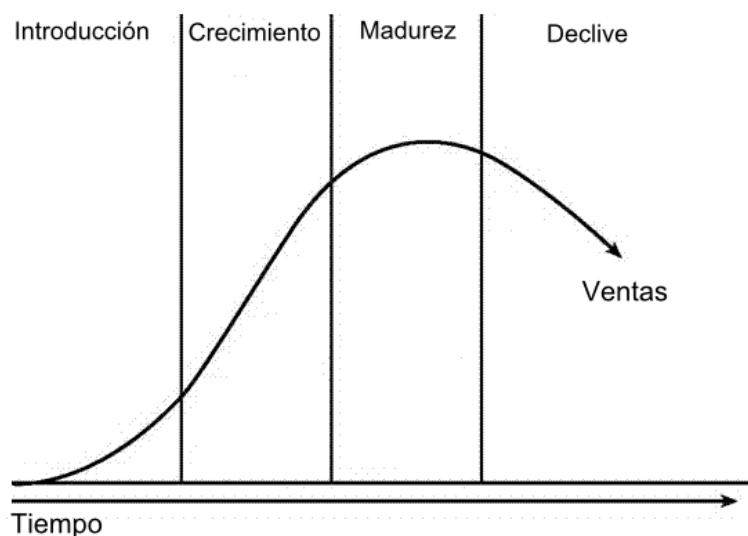
Las bodegas que distribuyen su propio vino, a nivel nacional como internacional, son también competidores a menor escala, en España contamos con más de mil bodegas españolas.

Con esto se puede decir que existe gran fuerza entre los competidores.

### 4.2 Ciclo de vida del vino

Los clúster son apenas conocidos en los mercados, y en la actualidad es una herramienta mediante la cual una empresa puede marcar la diferencia y crecer a la vez que lo hace el sector en el que opera.

En la actualidad los clúster se encuentran en la fase de crecimiento. Cada vez son más las empresas las que se unen para beneficiarse de las ventajas de los clústers, aportando una experiencia conjunta y compartiendo la innovación del mercado.



Fuente: Ciclo de vida en [www.google.es](http://www.google.es)

En cuanto al mundo del vino, se encuentra en un sector maduro y seguro en el cual actuar. Se trata de un sector que no llegará a la fase de declive, siempre y cuando no ocurra algún factor externo no relacionado con su comercialización, si no más relacionado con factores que afecten a los viñedos debido posiblemente a los cambios ambientales, dado se este caso será dentro de muchos años y se realizara alguna mejora tecnológica para solventar el problema.



Fuente: Centro Internacional de Comercio

En el gráfico podemos ver que a partir de 1990 el sector del vino mundial vive un crecimiento. Este crecimiento se da gracias a la globalización comercial, tecnología y financiación y a las economías emergentes. Todo esto acompañado por nuevos hábitos de consumo de generaciones jóvenes como en EEUU y Reino Unido.

### 4.3 Análisis DAFO

El análisis DAFO se refiere al estudio de nuestra empresa, en él debemos prestar especial atención a nuestras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es una herramienta con gran utilidad por parte de las empresas, ya que permite la realización de un buen diagnóstico de nuestra situación empresarial en el mercado. El principal objetivo es ayudar a las empresas a encontrar los factores estratégicos que supongan ventaja competitiva con respecto a las demás empresas o, al contrario, sea una desventaja para poder convertirlo en una fortaleza.

## DEBILIDADES

- Costosa consecución de coordinación entre las bodegas existentes.
- La gestión tradicional y familiar de las bodegas provoca grandes dificultades para adaptar las nuevas tendencias del mercado.
- Bajo nivel de I+D+I, competitividad, por su cultura tradicional. No invierten en desarrollo e innovaciones en los procesos, se centran en temas a corto plazo como la producción, productividad o calidad.
- El sector está formado por pequeñas, medianas bodegas tradicionales y cooperativas vinícolas por lo que la mano de obra carece de formación.
- Deslocalización entre las bodegas aragonesas y otras zonas como Toro, Castilla la Mancha...para afrontar nuevos proyectos en un futuro.
- Altos costes de producción de vino. Afrontar estos costes es fundamental para poder manejar márgenes más altos y nuevos proyectos de exportación.
- La mezcla de diferentes uvas en muchas bodegas del sector disminuye su calidad final.
- Muchas bodegas no clasifican sus diferentes vinos impidiendo un ofrecimiento de producto más amplio.

## FORTALEZAS

- El clúster ofrece un producto consolidado y muy bien valorado en el mundo.
- La localización del clúster es accesible y cómodo para los clientes.
- Amplio mercado exterior para la distribución exportadora de los productos.
- Conocimiento de los precios de los demás competidores y sus estrategias a seguir.
- El clúster disminuye los costos de transportar el vino al exterior haciendo a las bodegas más competitivas y ampliando la cuota de mercado.
- Las bodegas que forman el clúster están comprometidas y cualificadas con formación específica en vino, logística, comercio exterior y gestión comercial.
- Gran arraigo regional de la población aragonesa obteniendo apoyo en nuestra gestión por parte de las bodegas.
- Al ofrecer el clúster el servicio de exportación, el producto se distribuye desde el centro operacional hacia el resto de países sin que las bodegas asociadas tengan que actuar para ello.

- Gran calidad de la materia prima, la uva, y buena denominación de origen aportando mayor imagen y personalidad a los vinos aragoneses. Forma parte de una buena dominación de origen a nivel nacional.
- Vinos de buena calidad, añadido a la buena fama que ha ido adquiriendo el vino español entre los competidores internacionales.
- Las bodegas aragonesas están instaladas firmemente a nivel regional.
- Las bodegas se autoabastecen de uva gracias a sus propias tierras, esto disminuye sus costes gracias a que no poseen proveedores.
- Los gobiernos regionales e instituciones públicas ayudan a los viñedos mediante subvenciones.

#### OPORTUNIDADES

- Las autoridades españolas consideran al sector del vino como fundamental en el desarrollo de políticas agrarias, turísticas, de medio ambiente y exportadoras.
- La previsión de crecimiento de la economía mundial es muy favorable para los próximos años, tanto para España como para el resto del mundo.
- Con el incremento de la economía mundial la población tendrá más capacidad adquisitiva para demandar vinos importados y de mayores precios.
- Facilidades en la Política Agraria para la creación de clúster para la organización y gestión conjunta por parte de las diferentes bodegas hacia un interés común a todas ellas.
- Es un sector con perspectiva al crecimiento en el futuro gracias a la gran diversificación de sus vinos con nuevos y numerosos tipos de vino.
- Gran interés internacional por la cultura vinícola española.
- Nuevos mercados internacionales a falta de explotar.
- Incremento del consumo de vino en países de consumo no tradicional con gran expectativa de crecimiento en el mercado nacional.
- Existen fondos públicos destinados a la mejora y reestructuración del viñedo mediante recursos destinados para nueva tecnología que permitan ser más competitivos internacionalmente.
- Posibilidad de desarrollar estrategias de marca como marcas colectivas, marcas individuales, segundas marcas o referencias regionales.

- Falta de aprovechamiento de sinergias como la falta de reuniones colaborativas o equipos de trabajo, coordinación del desarrollo de productos e integración de servicios compartidos para conseguir economías de escala.
- Ampliación del mercado objetivo: restaurantes, centros comerciales, etc.

#### AMENAZAS

- Los costes de atraer a nuevos clientes para iniciar la exportación pueden llegar a ser altos. A esto hay que añadir el posible incremento en el precio de los productos, conllevando un mayor inconveniente a la hora de introducir el producto en nuevos países que pueden llegar a ser rechazados.
- La capacidad de gestión del clúster puede ser costosa al comienzo de la actividad.
- Pueden surgir proyecciones pesimistas sobre la evolución del mercado internacional vinícola.
- Nuevas legislaciones que perjudiquen a la exportación o importación de productos en España y el resto del mundo respectivamente.
- Crecimiento de aranceles mundiales con el respectivo incremento de la inversión de los clientes a la hora de exportar.
- Incremento del precio del petróleo haciendo aumentar el precio del transporte.
- Gran competencia mundial de las grandes firmas bodegueras, las mejores bodegas del mundo están presentes en el mercado internacional.
- Previsible reacción de nuestras bodegas competidoras y que nos copien el modelo de negocio.
- Abaratamiento de productos sustitutivos.
- El incremento del uso de internet hace que las bodegas realicen sus operaciones de exportación ellas mismas a través de él.
- Cambios de hábitos de consumo en los diferentes países a los que se exporte disminuyendo el consumo de vino.
- La gestión comercial internacional varía según el país al que se vaya a exportar vino.
- Caída del consumo nacional de vino pudiendo afectar gravemente a los clientes. Si pierden poder de mercado en España con sus respectivas disminuciones de ingresos, éstas tendrán menos poder adquisitivo para invertir en nuevos proyectos de exportación.

- Una gran amenaza sería la disminución del suministro de uva. La gran dependencia sobre las condiciones climáticas suponen una enorme amenaza para asegurar un continuado y constante suministro de uva en cada campaña. Una pérdida de suministro supondría un gran incremento en el precio del vino y, con ello, una pérdida de competencia con respecto a los competidores mundiales.
- La existencia de grandes marcas de distribución, hipermercados, grandes bodegas, etc., y su continuo aumento en la cuota de mercado provocan una reducción del precio final del vino. Los distribuidores deberán ajustar sus precios para ofrecer un precio competitivo y obtener un margen de beneficios que merezca la pena.

## 5. CREACIÓN DE UN CLUSTER COMO ESTRATEGIA

### 5.1 Clúster empresarial

Michael Porter definió clúster como: *“Un clúster es una agrupación de empresas e instituciones relacionadas entre sí, pertenecientes a un mismo sector o segmento de mercado, se encuentran próximas geográficamente y colaboran para ser más competitivos”*. Es una herramienta de competitividad basada en la cooperación de sus miembros. Las empresas están interrelacionadas mutuamente vertical, horizontal y colateralmente en torno a unos determinados mercados, tecnologías y capitales formando un sistema interactivo para mejorar su competitividad. Significa un gran cambio en la cultura sobre el negocio tradicional. Comienza por abrir una puerta a la competencia.

Cuenta con grandes medidas de apoyo, desde ámbitos empresariales y gubernamentales, nacionales e internacionales, por ser un potente instrumento de modernización e internacionalización empresarial.

En la Unión Europea está ganando impulso y empieza a ser una realidad económica.

Estas agrupaciones suponen una gran estimulación de la cultura emprendedora y es una herramienta útil para la diversificación, mejorando la sostenibilidad de las regiones.

En Aragón contamos con más de 17 clúster, entre ellos encontramos a ALIA (Asociación Logística Innovadora de Aragón), IDiA (Investigación, Desarrollo e Innovación en Aragón), ARAHEALTH (Clúster Sanitario en Aragón), etc.

### 5.2 Beneficios de un clúster

- Facilitar a las empresas de servicios y apoyos para conseguir competitividad. Poder liderar en productos, formatos y estrategias.
- Son una unidad de acción que facilita a identificar problemas, necesidades e inquietudes para afrontar proyectos comunes y disponer de soluciones.
- Grandes canales de comunicación entre los integrantes para facilitar la respuesta a los cambios de la industria.
- Acceso a materiales, recursos humanos, tecnología y mercados especializados para conseguir productos más innovadores, procesos más eficientes, proyectos de investigación y desarrollo de formatos.
- Imagen internacional conjunta e individual

- Genera mayor poder económico a la región o zona de influencia generando prestigio de la región por generar el producto con mayor calidad. Aprovecha las fortalezas regionales para poder planear a medio y largo plazo.

- Genera economías de escala

Un proyecto de clúster necesita de la coordinación del sector público y privado, además de organizaciones que su principal actividad es la integración productiva y desarrollo de redes empresariales.

### **5.3 Objetivos del clúster**

Es una estrategia de desarrollo económico para consolidar a las empresas, principalmente las de menor tamaño mediante el fortalecimiento de encadenamientos productivos para:

- Aprovechar las ventajas productivas regionales

- Fortalecer las cadenas productivas

- Elevar la competitividad de las empresas gracias a la integración de las cadenas productivas.

- Lograr una visión conjunta de los agentes que intervienen en el agrupamiento empresarial.

- Vincular estímulos fiscales, de crédito, capacitación, tecnología e infraestructura para facilitar el agrupamiento empresarial.



## 6. CLÚSTER DEL VINO EN ARAGÓN

### 6.1 Importancia de un clúster de vino

La asociación de empresas de vino ofrece claras ventajas y añaden valor a los servicios. Un ejemplo cercano lo encontramos en el clúster del vino de La Rioja que cuenta con 26 bodegas asociadas.

Los factores que hacen que una asociación de empresas de vino sea importante son:

- Incremento de la productividad. Al encontrarse las bodegas próximas geográficamente hace que sea más sencillo el acceso a determinados recursos especializados.

- **Aprovisionamiento.** Al ubicarse los proveedores cerca de las bodegas, disminuye el tiempo de reacción en la atención al cliente y elimina costes de transporte o retrasos.
- **Recursos humanos.** En Aragón existe un capital humano altamente especializado, en el que podemos hallar trabajadores con niveles altos de experiencia y formación, como los viticultores.
- **Información especializada.** Al ubicarse las D.O en el mismo ámbito geográfico, pueden establecerse lazos comerciales. De esta forma todas las partes se pueden beneficiar aumentando productividad, mejoras tecnológicas, innovación, etc.
- **Infraestructuras.** Muchas bodegas amplían sus extensiones de viñedo con el fin de controlar y mejorar la calidad de la materia prima, además de renovar o aumentar sus instalaciones y equipamiento. La existencia de estas mejoras o supone una ventaja para las D.O puesto que también se benefician de ello.

- **Estímulo de la innovación.** Constantemente el mercado del vino se tiene que amoldar a la situación del mercado actual, por eso se encuentra en constante evolución. Como ya se ha comentado, la calidad del vino es primordial para la D.O, pero además podemos encontrar nuevos negocios como el enoturismo. En Aragón podemos encontrar las cuatro rutas del vino, pertenecientes a las cuatro D.O, que promueven visitas guiadas a bodegas, los cursos y catas o la puesta en marcha de restaurantes, hoteles y spas. Además de esto, se investiga y desarrolla elementos funcionales de la uva para su aplicación a la industria alimenticia, cosmética y farmacéutica.

- **Creación de nuevas empresas.** La agrupación de las empresas puede favorecer la entrada de nuevas empresas, como agrupaciones para la exportación, instituciones, universidades, etc.

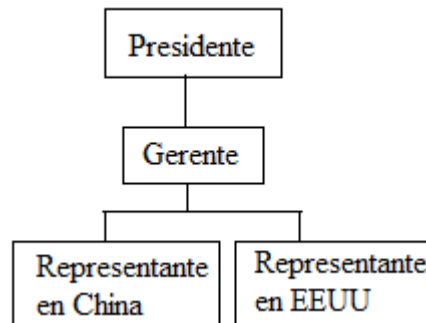
La relación entre las D.O de competencia-colaboración favorecen a todos los agentes que lo integran ya que sirve de apoyo mutuo persiguiendo un objetivo común, como mejora de la calidad, integración de tecnologías y conocimiento o mayor acceso al mercado internacional.

## 6.2 Estructura

El clúster tiene dos órganos de decisión:

- Asamblea de socios
- Junta directiva. Éste órgano estará formada por los representantes de las Denominaciones de Origen y de las instituciones colaboradoras. La Junta elegirá al presidente de la asociación por votación.

Según los Estatutos formados en la constitución del clúster, el presidente no cobrará. Y el gerente contratado tendrá un contrato laboral a media jornada hasta conseguir las subvenciones para el desarrollo de la actividad. Además el gerente deberá coordinar la actividad de los dos representantes.



Fuente: Elaboración propia

En un principio esta será el organigrama. Cuando el clúster cuente con la financiación de las ayudas, el organigrama se ampliará, contando con un jefe y equipo de proyectos.

Para las reuniones de los órganos se tendrá en cuenta la cesión de las instalaciones que ofrecen la Cámara de Comercio de Zaragoza, esto no supone coste para el clúster y evita tener que comprar o alquilar cualquier otra oficina. Además permite estrechar lazos con la Cámara de Comercio y obtener beneficios mutuos para la comercialización internacional.

### 6.3 Servicios

Gracias a las empresas asociadas, al apoyo económico de las subvenciones y de la cuota económica de las bodegas aragonesas, el clúster puede obtener financiación para desarrollar proyectos nuevos de investigación, desarrollo e innovación. Estos nuevos proyectos permitirían mejorar procesos productivos, calidad, logística, impulso de la entrada a nuevos mercados y promoción del sector del vino. Todas estas innovaciones permiten la reducción de costes pudiendo obtener mayores márgenes de beneficios y además conseguir una mayor ventaja competitiva y diferenciación.

Al unirse las cuatro D.O, pueden compartir servicios como aprovechamiento de personal, logística, implantación de un único CRM, conocimientos, innovación y nuevas tecnologías.

A la hora de comercializar el producto en terceros países se encargará un mismo representante para todas las D.O, éste comercial sería retribuido siempre por una comisión de la venta indiferentemente del origen del vino.

### 6.4 Asociados al clúster

#### 6.4.1 Denominaciones de Origen

En Aragón existen más de 100 bodegas de vino repartidas en cuatro Denominaciones de Origen, D.O Cariñena, Campo de Borja, Somontano, Calatayud y por seis zonas de vino de la tierra: Valle del Cinca, Ribera del Gallego/Cinco Villas, Bajo Aragón, Campo de Belchite, Valdejalón y Valle del Jiloca.

- D.O Cariñena: Formado por 13 bodegas pertenecientes a la localidad de Cariñena. Su vino es el más antiguo de la Comunidad Autónoma de Aragón, desde 1933. En el 2015 produjo 109,1 millones de kilos de uva recogidos, un 28% más que en 2014. Destina un 70% <sup>13</sup>de su producción a la exportación en terceros países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Suiza, Bélgica y en menor medida China y Rusia.



---

<sup>13</sup> [turismodezaragoza.es](http://turismodezaragoza.es)

- D.O Campo de Borja: Formado por 15 bodegas, se encuentra ubicado en la comarca de Campo de Borja. El cultivo que más predomina es la Garnacha, produciendo 20-25 millones de kilos de uvas. Representando el 60% de la superficie. Actualmente tiene cerca de un 20%<sup>14</sup> de cuota de mercado nacional. La comercialización exterior supone alrededor de un 67%. Los países a los que se exporta principalmente son: Reino Unido, USA, Holanda, Canadá, Alemania y Japón.<sup>15</sup>



- D.O Somontano: Formado por 31 bodegas ubicadas en la comarca del Somontano. Produce más de 30 millones de botellas anuales. El 70 por ciento<sup>16</sup> de las ventas de la denominación están destinados al territorio nacional. Es de los pocos que apuesta por el mercado nacional.



- D.O Calatayud: Formado por 16 bodegas inscritas localizadas en Calatayud. En 2014 produjo 7.268 millones de botellas y 78.015 hectólitros de vino sólo de d.o. El 85% del vino comercializado por las bodegas inscritas se destina a la exportación destinado a Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Eslovenia, Estonia, Finlandia, Francia, Holanda, Noruega, Letonia, Reino Unido, Suecia, Suiza, Polonia, República, Checa, Ucrania.<sup>17</sup>



---

<sup>14</sup> heraldo.es

<sup>15</sup> docampodeborja.com

<sup>16</sup> rondasomontano.com

<sup>17</sup> docalatayud.com

## 6.4.2 Instituciones

Además de las denominaciones de origen, hay detrás instituciones colaboradoras con el clúster.

- Fundación Parque Aula Dei, es una fundación pública dedicada a la investigación tecnológica en materia agroalimentaria. Aportaría mayor calidad a todos los productos de clúster elaborando un vino óptimo.



- CITA, es un organismo público de investigación cuyo objetivo es el desarrollo tecnológico, formación y transferencia de las explotaciones agrarias de las empresas y conseguir su innovación obteniendo mayor rentabilidad económica y mejor calidad de vida.



- Aragón Exterior, es un organismo del Gobierno de Aragón cuyo objetivo es potenciar la internacionalización de la economía aragonesa, apoyando la salida de las empresas al exterior y atrayendo la inversión extranjera a la región.



- Universidad de Zaragoza, cuya investigación se organiza a través de institutos de investigación tanto propios como mixtos o adscritos, generando conocimiento e impulsando la innovación.



- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Zaragoza, es una institución pública que da apoyo a las empresas a través de sus servicios de comercio internacional, apoyo a la innovación de tecnología, asesoría jurídica, logística, etc.



## 6.5 Nuevos Mercados

Los principales consumidores de vino a nivel internacional son China y EEUU, por eso en un principio, el comercio exterior se centrará en estos dos países. Para ello es importante estudiar sus mercados.

### 6.5.1 China

El sector del vino en China es relativamente pequeño, sin embargo ofrece un alto potencial de crecimiento. Este país es el quinto consumidor mundial de vino, pero el consumo per cápita es muy bajo. A pesar de esto, la popularidad del vino incrementa, haciendo que las bodegas de todo el mundo intenten vender sus productos, sobre todo en países como Pekín, Shanghai, Shenzhen o Cantón.

#### Producción

Con una superficie de aproximadamente 700.000 hectáreas, China se posiciona como el segundo país con más superficie de viñedos plantados, es decir, ocupa un 8% de los viñedos a nivel mundial, cuyo objetivo es abastecer el mercado local. En el año 2014 produjo 1.110 millones de litros.

El consumo en China proviene de producción local, basado en productos de gama baja, por lo que el precio es inferior al vino importado

#### Comercialización

En el año 2014 en China se vendieron 60.893 millones de litros de bebidas alcohólicas, es decir, 44,5 litros por persona.<sup>18</sup> De los cuales un 9,2% pertenecen a licores, un 83,5% a cerveza y un 7,3% a vinos.

---

<sup>18</sup> Euromonitor International

**TABLA 1: VENTAS DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS EN CHINA.***(En millones de litros)*

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cerveza	43,007.2	45,414.1	47,752.5	49,010.0	50,616.8	50,850.3
Vino <sup>1</sup>	3,083.8	3,456.8	3,860.6	4,218.0	4,208.8	4,347.1
Bebidas espirituosas	3,966,17	4,162,05	4,587,51	4,941,38	5,284,98	5,577,04
Otros	20,2	23,35	26,89	31,92	49,62	118,76
<b>Total</b>	<b>50,078.2</b>	<b>53,056.3</b>	<b>56,227.5</b>	<b>58,201.3</b>	<b>60,160.2</b>	<b>60,893.2</b>

*Fuente: Elaboración a partir de los datos de Euromonitor International*

### Canales de distribución

Es esencial tener un adecuado canal de distribución, ya que ayuda a posicionar los vinos en cuanto a imagen, precio, marca y tipología de cliente objetivo.

Existen tres canales de distribución: canal Horeca, minorista y online.

- El canal Horeca es el canal más utilizado, seguido por los supermercados y tiendas especializadas, con un 68%<sup>19</sup> de las ventas. Las mayores ventas, por tanto se hacen en lugares de consumo directo según el tipo de comida y establecimiento. Los restaurantes utilizan hasta cinco proveedores de vino, sin embargo dos o tres son sus proveedores principales y el resto son para pedidos muy concretos.

- El canal minorista se reparte en tres distribuidores, los supermercados de grandes cadenas (35% de las ventas), los hipermercados (28%) y establecimientos de conveniencia (16%). Además existen pequeños comercios independientes que tienen el 15% de la venta.

- El canal online acaparó el 20% de las ventas en el año 2014, este canal predomina el C2C (Consumer to Consumer), en el que los pequeños comercios y particulares distribuyen sus mercancías siendo Taobao la principal empresa de este mercado.

### Principales distribuidores

Según las zonas de China los distribuidores pueden variar, pero la mayor parte del mercado se encuentra dominado por las grandes empresas chinas, otras dedicadas a sólo al vino de importación y otros con fuerza local.

---

<sup>19</sup> Icx.com

- Las grandes bodegas chinas son los más importantes, aunque no son reconocidas por los especialistas dominan el mercado, como Great Wall, Changyu, Dragon Seal, o Imperial Court.
- Grandes empresas dedicadas a importar vino, Summergate, ASC Fine Wines, Globus, Torres, MHD, Aussino o The Wine Republic.
- Grandes empresas que han desarrollado canales para sus propios productos como Jacob Creek o Pernod Ricard.
- Distribuidores de tamaño mediano o pequeño especializados.
- Grandes empresas industriales que aprovechan sus contactos y canales para introducir nuevos tipos productos. Son empresas locales con poco conocimiento de vino pero satisfacen encargos de clientes. Son grandes volúmenes por tener poder de negociación.

### **6.5.2 EEUU**

El consumo ha crecido en EEUU un 3% anual de forma progresiva durante los últimos diez años. El consumo de vino en el año 2012 fue de 319 millones de cajas de 9 litros. Aunque EEUU sea el mayor consumidor por volumen, tiene un mercado relativamente joven y la cultura del vino es nueva para el ciudadano. Estados Unidos está formado por 50 estados, por lo que no es un país homogéneo, por lo que las leyes y normativas son distintas en cada uno de ellos.

#### Producción<sup>20</sup>

Volviendo a analizar el cuadro de producción mundial, ahora nos centramos en Estados Unidos. Es el cuarto productor de vino mundial con 22.140 millones de hectolitros, en el año 2015, aumentando en un 1% respecto al año anterior.

---

<sup>20</sup> Icx.es



Cuadro 1: Producción de vino (excluyendo zumos y mostos) (1)

Unidad: 1000 hL	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Variación	Variación	Puesto
					Provisorio	Previsión	2015/2014 en volumen	2015/2014 en %	
Italia	48 525	42 772	45 616	54 029	44 229	48 869	4640	10%	1
Francia	44 381	50 757	41 548	42 134	46 804	47 373	569	1%	2
España	35 353	33 397	31 123	45 308	38 211	36 600	-1611	-4%	3
Estados Unidos (2)	20 887	19 140	21 650	23 590	22 020	22 140	120	1%	4
Argentina	16 250	15 473	11 778	14 984	15 197	13 358	-1839	-12%	5
Chile	8 844	10 464	12 554	12 820	10 500	12 870	2370	23%	6
Australia	11 420	11 180	12 259	12 310	12 020	12 000	-20	0%	7
Sudáfrica	9 327	9 725	10 569	10 982	11 316	11 310	-6	0%	8
China *	13 000	13 200	13 511	11 780	11 178	11 178	0	0%	9
Alemania	6 906	9 132	9 012	8 409	9 202	8 788	-414	-4%	10
Portugal	7 148	5 622	6 327	6 231	6 195	6 703	508	8%	11
Rusia*	7 640	6 980	6 220	5 290	4 880	4 880	0	0%	12
Rumanía	3 287	4 058	3 311	5 113	3 750	4 069	319	9%	13
Hungría	1 762	2 750	1 818	2 618	2 555	2 873	318	12%	14
Brasil*	2 459	3 460	2 967	2 710	2 732	2 732	0	0%	15
Grecia	2 950	2 750	3 115	3 343	2 900	2 650	-250	-9%	16
Austria	1 737	2 814	2 125	2 392	1 999	2 350	351	18%	17
Nueva Zelanda	1 900	2 350	1 940	2 484	3 204	2 350	-854	-27%	18
Serbia *	2 382	2 244	2 175	2 306	2 332	2 332	0	0%	19
Bulgaria	1 224	1 237	1 442	1 755	747	1 538	791	106%	20
Moldavia *	840	1 520	1 470	2 570	1 630	1 630	0	0%	21
Georgia *	1 034	1 108	830	997	1 134	1 134	0	0%	22
<b>Total mundial de la OIV</b>	<b>264 188</b>	<b>267 803</b>	<b>258 211</b>	<b>292 218</b>	<b>270 234</b>	<b>275 665</b>	<b>5431</b>	<b>2%</b>	

(1): Países incluidos en el informe con una producción de vino superior a 1 Mill. hL.

(2): Estimación de la OIV sobre la base de la UDSA.

(3): Estimación de la OIV, centro de la horquilla de estimación. Horquilla estimada para la evaluación de la producción mundial 2015: de 270,75 Mill. hL a 280,7 Mill. hL.

\* Informe de 2014, 2015 cifras no disponibles todavía

El estado que más produce vino es California con un 87,2%, seguido de Washington con 4,1% y el estado de Nueva York 3,3%. El restante 5,4% lo producen el resto de los estados.

### Importaciones

Durante el año 2013 las importaciones a EEUU crecieron un 4% en valor, llegando a un total de 1.081 millones de litros. En la tabla vemos que Italia lidera el ranking con una cuota de mercado del 26,8%, seguido de Australia con 16,9%, Chile con 13,6%. España se encuentra en sexta posición con 7.634 millones de litros, reduciéndolo en 15,6 % respecto al año 2012 y con un 6,4% de cuota de mercado.

Importación de vino por país (miles de cajas de 9 litros)

Ranking	País	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Cambio 12/13	Cuota mercado
		En miles de cajas de 9L							
1	Italia	26.111	25.392	27.399	31.525	31.710	32.222	1,6%	26,8%
2	Australia	21.353	26.861	23.517	20.354	22.724	20.311	-10,6%	16,9%
3	Chile	7.412	15.365	13.522	13.059	18.192	16.327	-10,3%	13,6%
4	Argentina	8.738	8.627	9.746	14.452	19.172	13.797	-28%	11,5%
5	Francia	12.214	10.194	10.090	10.929	12.474	12.579	0,8%	10,5%
6	España	5.257	5.181	5.941	8.147	9.044	7.634	-15,6%	6,4%
7	Nueva Zelanda	2.185	2.517	3.522	3.656	4.562	4.791	5%	4%
8	Canadá	823	1.086	1.555	2.238	2.687	4.365	62,5%	3,6%
9	Sudáfrica	1.800	1.599	1.464	1.311	2.575	3.371	30,9%	2,8%
10	Alemania	3.207	2.902	3.370	3.209	2.931	2.645	-9,8%	2,2%
<b>Total 10</b>		<b>89.099</b>	<b>99.726</b>	<b>100.125</b>	<b>108.881</b>	<b>126.072</b>	<b>118.042</b>	<b>-6,4%</b>	<b>98,3%</b>
<b>Total países</b>		<b>90.727</b>	<b>101.283</b>	<b>101.889</b>	<b>110.749</b>	<b>128.000</b>	<b>120.110</b>	<b>-6,2%</b>	<b>100%</b>

Fuente: US International Trade Comission (partida 2204)

Canales de distribución

El Federal Alcohol Administration Act (FAA) recoge la regulación federal del comercio de bebidas alcohólicas con graduación superior a 7%. Existen una serie de requisitos a tener en cuenta para la exportación de vino en EEUU, estos son conocidos como “sistema de los tres escalones” o Three Tier System. Son tres niveles que tiene que pasar el producto desde la bodega hasta el consumidor final, importador, distribuidor y minorista.

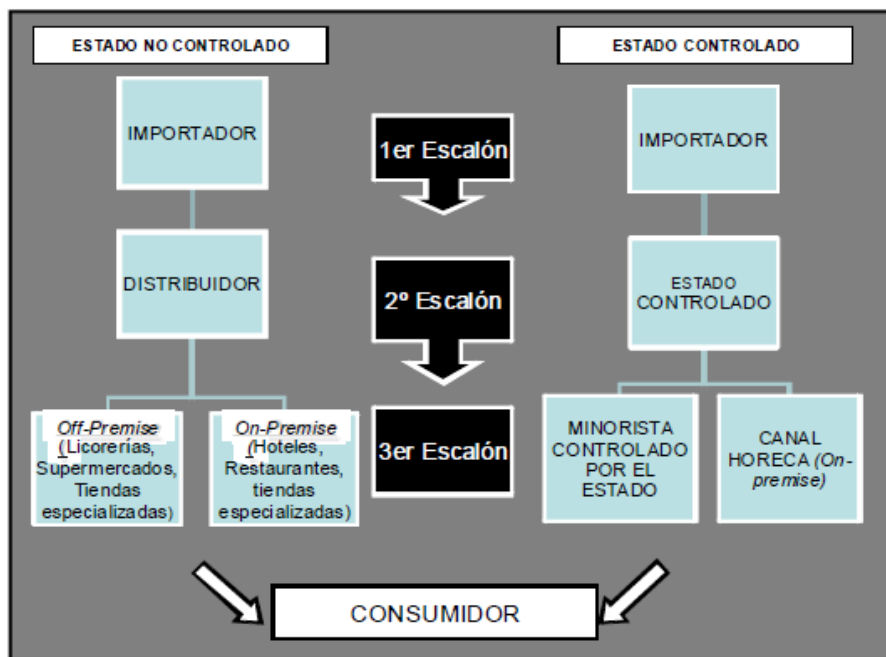
Además de la legislación federal hay que añadir legislaciones estatales. Existen dos tipos de Estados:

- Controlados: El mayorista se encuentra monopolizado por la administración estatal y a veces hasta se extiende hasta el minorista. Este control tiene por objetivo proteger la salud, eliminar prácticas de marketing abusivas y aumentar los beneficios estatales a través de impuestos.

- No controlados: Aquellos Estados donde se usa un control de la fiscalidad, sobre el mercado del vino, de manera directa en la cadena de distribución.

En el cuadro vemos el funcionamiento de los tres escalones, partiendo de Estados controlado o no controlados.

Sistema de los 3 escalones en Estados controlados v no controlados



Fuente: Icx

Importador: Características:

- Debe de tener una licencia federal para todo el país puesto que es la puerta de entrada a EEUU.
- Tiene que registrar el producto y solicitar la aprobación de las etiquetas al TTB<sup>21</sup>.
- Asume el riesgo comercial y el pago al exportador.
- Un importador puede tener licencia de distribuidor pero con razón social distinta.
- Su margen suele ser 30%.

Los principales importadores son: W.J.Deutsch & Son, Banfi Vintners, Premium Fort Wines, Charles Jacquin et Cie, Carriage House Imports, Möet Hennessey USA.

Distribuidor o mayorista: Características:

- Distribuye a minoristas.
- Debe de tener licencia para cada Estado en el que distribuye.
- Margen suele ser 30%
- Existen más de 400 distribuidores mayoristas autorizados en EEUU. Los más cinco más grandes tienen el 49,61% del mercado como Glazer en Texas o Southern en Florida.
- Se le puede ofrecer la exclusividad territorial a cambio de invertir en marketing y merchandising para el producto del exportador.

Minorista: Características:

- Vende al consumidor final: En aquellos establecimientos donde el Estado lo permite como licorerías, Liquor Stores, restaurantes, supermercados. En algunos de los Estados controlados y algunos no controlados, sólo se puede vender bebidas alcohólicas en tiendas especializadas.

---

<sup>21</sup> Alcohol and Tobacco Tax and Trade Bureau, a través de su web publica textos de carácter legal a aplicar a las bebidas alcohólicas y más información de interés

- Distinguimos entre: ventas off-premise, el vino no se consume donde se compra (supermercados, tiendas especializadas, etc.) y ventas on-premise, se consume el vino donde se compra (canal Horeca). En la tabla podemos ver que tiene mayor volumen de ventas off-premise con un 80,8% frente al 19,2% de on-premise.

Ventas en valor / volumen, On-Premise / Off-Premise (2012)

Ventas	On-Premise	Off-Premise
En volumen	19,2%	80,8%
En valor	43,6%	56,4%

Fuente: Wine Handbook 2013.

- Margen de 50% en Liquor Store y del 100% o más en restaurantes.

## 6.6 Promoción del Clúster

### 6.6.1 Ferias Internacionales

Las ferias son un lugar de encuentro importante para dar a conocer cualquier producto, por ello, es importante estar presente.

- ProWein, se trata de la feria más importante en el sector del vino. Formado por siete pabellones, cerca de cinco mil expositores y más de cincuenta mil profesionales. Se celebra en Dusseldorf (Alemania) todos los años y para cientos de bodegas españolas es un momento clave por la posibilidad de conectar con importadores de medio mundo.



- Vinisud 2016, se celebra en Montpellier (Francia), formado por 1.750 expositores. Es el único salón de referencia para los vinos mediterráneos. Es una feria Business to Business con más de 32.000 visitantes de los cuales 9.600 son internacionales.



- Spanish Wine Cellar 2016, EEUU. Organizado en Nueva York, EEUU. Se trata de un programa para introducir vinos en el mercado de EEUU. La finalidad de este programa es poner en contacto a empresas de vino con potenciales socios comerciales a través de entrevistas individuales con importadores y distribuidores americanos.



- Top Wine China 2016, organizada por la FEV (Federación Española de Vino). Organizada en Pekín, China. La finalidad de esta feria es la de ampliar la distribución de vinos españoles en el mercado de China, Brasil y Corea del Sur. Además de acercar los vinos a los consumidores para mejorar el conocimiento de los vinos españoles. La participación de esta feria está apoyada por las ayudas a la promoción del vino en terceros países.

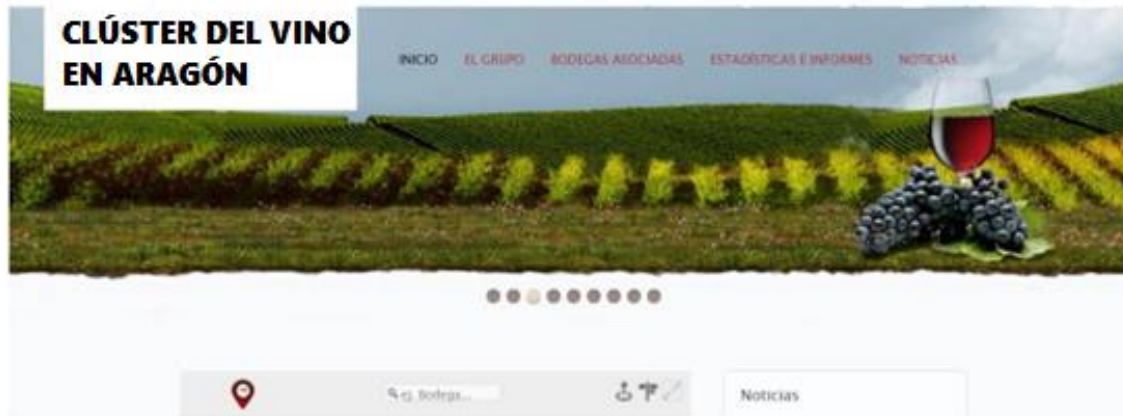


- Boston Wine Expo 2016, se trata de una feria internacional celebrada en Boston. Contará con 100 expositores formado por 450 bodegas quienes representarán a 1.800 marcas de vino y alrededor de 20.000 visitantes. Esta feria permitirá acercar el mundo del vino con el mercado americano.



### 6.6.2 Clúster Online

Una herramienta fundamental para cualquier empresa es tener una propia página web, ya que permite acercar el clúster con distribuidores de todo el mundo. En la web es importante dar a conocer quién hay detrás del clúster, las bodegas que lo forman, los vinos de Denominación de Origen. Es importante que la página web tenga opción de ponerlo en distintos idiomas. Esta es una idea de cómo podría ser la web:



Es esencial tener una web posicionada en motores de búsqueda a través de posicionamiento web. Existen dos formas, SEO (es una optimización de búsqueda que influye de forma natural en los resultados de búsqueda) y SEM (de promocionar una página web de tal forma que sea más visible dentro de los resultados de pago o anunciándose, mediante software como Google AdWords). Los dos métodos proporcionan visibilidad, la diferencia es que SEM es de pago puesto que funciona como una subasta garantizando una posición más alta.

### 6.7 Presupuesto inicial

Gran parte de los ingresos iniciales se harán a través de la obtención de ayudas, como por ejemplo del Programa de apoyo a las Agrupaciones Empresariales Innovadoras. Esta ayuda da apoyo al fortalecimiento de “clúster de innovación”, se inserta en la estrategia europea de mejora de competitividad para la innovación. Esta subvención ayuda a gastos ocasionados como gastos de personal, colaboraciones externas, viajes interurbanos y alojamientos por parte de personal técnico. En convocatorias anteriores la cuantía de la ayuda variaba entre los 10.000 y 100.000€.<sup>22</sup>

Otra ayuda es la “Subvención para la promoción del vino en los mercados de terceros países”. Este apoyo económico subvenciona el 50% de los gastos ocasionado en la empresa para la promoción de los vinos. Esta subvención prioriza una serie de países para exportar, entre ellos EEUU y China.

---

<sup>22</sup> ipyme.org

Otra fuente de ingresos son las cuotas anuales por parte de las bodegas asociadas. En total, entre las cuatro D.O suman un total de 75 bodegas, por lo que se les pedirá 300€ por cada una de ellas, obteniendo un total de 22.500€ anuales.

A la hora de formar el clúster como una asociación de empresas, acarrea una serie de gastos de constitución, registro, notario, etc. Dichos gastos ascienden a 200€.

Además hay que contar con la nómina del gerente, que cuenta con un contrato laboral a media jornada.

Las reuniones ocasionales de la Junta y socios se harán en la Cámara de Comercio que cederá sus instalaciones.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, los representantes del clúster o comerciales obtendrán sus ingresos a través de comisión por el total vendido. Además los gastos que acarrea la promoción internacional, se encuentran subvencionados.

El balance general de apertura será de la siguiente forma:

Primer año			
ACTIVO		PASIVO	
Caja y Banco	26.250	Capital	26.250
TOTAL	26.250	TOTAL	26.250

El número total de bodegas asciende a 75, y cada uno debe aportar 350 € como cuota.

CONCEPTO	Primer año
<b>INGRESOS</b>	
Otros ingresos previstos	26.250,00 €
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>26.250,00 €</b>

<b>GASTOS</b>	
<b>Servicios</b>	11.400,00 €
Promociones	11.000,00 €
Otros servicios	400,00 €
<b>Gastos de personal</b>	13.849,50 €
Sueldos y salario	10.500,00 €
S.S a cargo de la empresa	3.349,50 €
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>25.249,50 €</b>

<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	1.000,50 €
Impuesto sobre beneficios	300,15 €
<b>RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>700,35 €</b>

Los gastos de promociones provienen de viajes y promociones internacionales de los dos representantes. Estos gastos son subvencionados, por lo que se espera recuperar tal importe. En la cuenta de otros servicios, son gastos de la realización de la página web del clúster (200€) y de los gastos ocasionados por la constitución (200€). La nómina del gerente va reflejada en la cuenta de sueldos y salarios, 750€ por 14 meses.

Al final del primero ejercicio se espera obtener un beneficio de 700,35. En este primer año se centrará toda la actividad en estar como clúster en nuevos mercados. El objetivo de los siguientes años, es empezar con los nuevos proyectos de investigación con las instituciones asociadas y además mejorar las ventas de todas las D.O aumentando en un 3%.



## 7. CONCLUSIONES

Con la agrupación de las cuatro denominaciones de origen aragonesas y con la colaboración de instituciones el sector del vino puede dar un gran paso al convertirse en una fuente importante de ingresos y desarrollo conjunto en el futuro. Supondría un esfuerzo económico, sin embargo existen diferentes apoyos financieros para el clúster y para la internacionalización de producto en terceros mercados. Además lograría agrandar la imagen de los vinos aragoneses de todas las bodegas unidas y de forma internacional a través de mejoras de procesos de elaboración y en definitiva de calidad.

A todo esto hay que sumarle la recuperación de la económica mundial, con ella surgen grandes oportunidades de inversión y hay que aprovechar los nuevos nichos o nidos de mercados que puedan surgir en los próximos años en el resto de economías. El reto de los próximos años es incrementar la reputación de los vinos aragoneses a nivel nacional e internacional. Este incremento de prestigio permitiría aumentar los precios y disminuir los costes de transporte al exportar más cantidad de producto, además de experimentar un gran incremento del volumen del negocio.

Cabe destacar la importancia geográfica que ofrece Aragón para empezar con el proyecto gracias a su posición estratégica en la península ibérica y por su gran variedad, cantidad y calidad de bodegas de vino. A todo esto hay que sumarle la gran acogida que supondría para los aragoneses puesto que potenciaría de forma económica, cultural y gastronómicamente la propia región de Aragón.

Este proyecto ha supuesto un reto tanto a nivel personal como para su posible aplicación a nivel empresarial. Durante el desarrollo de este trabajo, me ha servido para conocer más aspectos teóricos a nivel empresarial aragonés y más concretamente en el sector de los clústeres. Bajo mi valoración personal, creo que es un buen proyecto a nivel regional en el que estarían involucradas las mejores Denominaciones de Origen de Aragón e instituciones públicas. Y, con la colaboración de ambas partes podrían investigarse nuevos métodos de trabajo, que como resultado lograrían mejorar los procesos productivos y en definitiva la calidad del producto. Se trata de un trabajo para la introducción del clúster en nuevos mercados internacionales que contrarrestaría las pérdidas por el bajo nivel de consumo del vino en España.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

- [elvinodelaspiedras.es](http://elvinodelaspiedras.es)
- [lagarnacha.com](http://lagarnacha.com)
- [turismodezaragoza.es](http://turismodezaragoza.es)
- [docampodeborja.com](http://docampodeborja.com)
- [dosomontano.com](http://dosomontano.com)
- [docalatayud.com](http://docalatayud.com)
- [thewineacademy.es](http://thewineacademy.es)
- [economia.elpais.com/economia/](http://economia.elpais.com/economia/)
- [abc.es/economia/](http://abc.es/economia/)
- [exportarenaragon.es](http://exportarenaragon.es)
- [Icex.es](http://Icex.es)
- [winesfromspain.com](http://winesfromspain.com)
- [guiapenin.com](http://guiapenin.com)
- [pctauladei.com](http://pctauladei.com)
- [cita-aragon.es](http://cita-aragon.es)
- [minetur.gob.es](http://minetur.gob.es)
- [unizar.es](http://unizar.es)
- [camarazaragoza.com](http://camarazaragoza.com)