



CHRISTOPHER A. BARTLETT

La guerra global del vino 2009: el Nuevo contra el Viejo Mundo

“Tenemos la gente, la experiencia, la tecnología y el compromiso para que en 2005 obtengamos preeminencia global para el vino australiano. Esto sucederá anticipándonos al mercado, influyendo en la demanda del consumidor y desarrollando nuestra estrategia de crecimiento sostenible.”

—Sam Toley, presidente de la Australian Wine and Brandy Corporation.

“Mediante la eliminación paulatina de la recompra del exceso de vino y el aumento de los incentivos para que los agricultores arranquen sus viñas, las reformas de la EC sólo nos traerán el modelo de la agroindustria del Nuevo Mundo. Necesitamos proteger el secular modelo europeo construido sobre los viñedos tradicionales.”

—Jean Louis Piton, Asociación de Agricultores Copa-Cogeca

En 2009 estas dos visiones reflejaban algunos de los muy diferentes sentimientos desencadenados por la feroz batalla competitiva entre los productores tradicionales de vino y algunos nuevos participantes en la industria, por la participación en un mercado global del vino de \$230.000 millones de dólares. Muchos productores del viejo mundo—Francia, Italia y España, por ejemplo— se encontraban restringidos por tradiciones incorporadas a la elaboración del vino, regulaciones restrictivas en la industria y complejas legislaciones nacionales y de la Comunidad Europea. Esto brindaba a las compañías vinateras del Nuevo Mundo —Australia, Estados Unidos y Chile, por ejemplo— una oportunidad para desafiar los procedimientos más establecidos de los productores del Viejo Mundo, mediante la introducción de innovaciones en todas las etapas de la cadena de valor.

En el comienzo¹

El cultivo de la uva y la elaboración de vino han sido preocupaciones humanas por lo menos desde los tiempos en que los antiguos egipcios y griegos ofrecían vino como tributo a los faraones muertos y a los dioses tempestuosos. Fue durante el Imperio Romano cuando la vitivinicultura se propagó por toda la región del Mediterráneo, casi todas las ciudades tenían sus propias viñas y el vino era una bebida de los campesinos para acompañar las comidas de todos los días. Con la llegada de la Era Cristiana, el vino se convirtió en parte de los servicios litúrgicos y los monasterios plantaron viñas y construyeron bodegas de vino. En la Edad Media, la nobleza europea empezó plantar viñas como una señal de prestigio, y a competir por la calidad del vino que se servía en sus mesas: el primer mercado de nicho para vino Premium.

El caso de LACC número 912-S02 es la versión en español del caso de HBS número 9-910-405. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Producción de Vino

El cuidado y la cosecha de la uva han sido siempre intensivos en mano de obra y, típicamente, un trabajador sólo podía ocuparse de un lote de tres hectáreas (1 hectárea = 2,47 acres). La introducción del caballo de viña, a comienzos del siglo XIX, llevó a que las viñas se plantaran en filas y a un cuidado más eficiente, lo cual hizo posible que una persona trabajara un lote de siete hectáreas. Sin embargo, a pesar de esas eficiencias, las viñas se hicieron más pequeñas, no más grandes.

Durante muchos siglos los pequeños predios agrícolas eran continuamente fragmentados, a medida que la tierra era parcelada por los reyes, tomada en las guerras o dividida por las herencias. Durante la Revolución Francesa fueron incautadas muchas grandes propiedades, divididas y vendidas en remates. Después de 1815, el código napoleónico sobre la herencia determinaba la forma como tenía que ser traspasada la tierra a los legítimos herederos. A mediados del siglo XIX, la propiedad promedio en Francia era de 5,5 hectáreas y seguía subdividiéndose. (En Italia, situaciones similares dejaron la viña promedio en 0,8 hectáreas.)

Si bien las propiedades más grandes hacían su propio vino, la mayor parte de los pequeños agricultores vendían sus uvas al productor de vino o vinatero local. Dado que el pago se hacía por peso, había pocos incentivos para procurar una mejor calidad mediante la reducción de la cosecha. Algunos pequeños cultivadores formaron cooperativas, esperando participar en las utilidades en etapas más avanzadas de la elaboración del vino, pero el cultivo de la uva y la elaboración del vino siguieron estando muy fragmentados.

Distribución y comercialización

Tradicionalmente, el vino se vendía a granel a comerciantes —*négociants* en Francia— que a menudo lo mezclaban y embotellaban antes de distribuirlo. Pero los malos caminos y los complejos sistemas de peaje e impuestos hacían el despacho a través de las fronteras extremadamente caro. A comienzos del siglo XIX, por ejemplo, un despacho de vino desde Estrasburgo a la frontera holandesa tenía que pasar a través de 31 estaciones de peaje.² Y, dado que el vino no soporta bien los viajes, una buena cantidad se descomponía en los largos trayectos. Como resultado, sólo los *négociants* más sofisticados podían manejar exportaciones, y los lujos importados sólo estaban al alcance de los ricos.

Innovaciones de finales del siglo XVIII, como la producción masiva de botellas de vidrio, el uso de tapones de corcho y el desarrollo de la pasteurización, revolucionaron la industria. Gracias a una mayor estabilidad y longevidad del vino la distribución a mercados lejanos y el envejecimiento de las buenas cosechas se convirtieron en la norma. Se produjo un aumento de las plantaciones de vides y la expansión de la producción, y nació el mercado global para los vinos.

Regulación y clasificación

A medida que se desarrollaba, la industria se hizo cada vez más importante para la vida cultural y económica de los países productores. En Francia, a mediados del siglo XVIII, el cultivo de la uva mantenía a 1,5 millones de familias y a un número igual en negocios relacionados con el vino. Finalmente, daba cuenta de un sexto del ingreso comercial total de Francia, y era la segunda mayor exportación del país.

La creciente importancia cultural y económica de la industria atrajo la atención de los políticos y, con ella, leyes y reglamentos para controlar cada aspecto de la elaboración del vino. Por ejemplo, el esquema 1644 de clasificación de vinos de Alemania determinaba 75 clases de calidad, con reglas para todo, desde la madurez requerida para cosechar hasta el contenido mínimo de azúcar. (Incluso en

1971, en Alemania se aprobó una ley que exigía que un panel gubernamental probara la cosecha anual de cada viña y le asignara un grado de calidad³). Reglamentos similares, que determinaban las prácticas de la elaboración del vino, existían también en Francia e Italia.

En lugar de oponer resistencia a las clasificaciones y controles gubernamentales los productores, a menudo, los apoyaban e incluso los aumentaban como una forma de diferenciar sus productos y levantar barreras de entrada. Por ejemplo, el actual sistema francés de clasificación fue creado por un comité de Burdeos antes de la Exposición de París de 1855. Para ayudar a los consumidores a identificar sus mejores vinos, ellos clasificaron alrededor de 500 viñas en cinco niveles, desde *premier cru* (primer viñedo o terruño) a *cinquième cru* (quinto viñedo).

Debido a que ayudaba a los consumidores a seleccionar, en medio de la complejidad de un mercado muy fragmentado, esta herramienta de mercadeo pronto obtuvo amplio reconocimiento, lo que llevó al gobierno a codificarla y expandirla en las leyes de *Appellation d'Origine Contrôlée* (AOC) de 1935. Estas leyes también definían las fronteras regionales y establecían estándares detallados y bastante rígidos para las viñas y los vinateros.⁴ Finalmente, se autorizaron más de 300 designaciones AOC, desde las bien conocidas (Saint Emilion o Beaujolais) hasta las más oscuras (Fitou o St.Péray). (Luego se introdujo en Italia un esquema similar de clasificación, que definía 213 regiones de *Denominazione di Origine Controllata* (o DOC), cada una con reglamentos que prescribían área, variedades de uva permitidas, cosechas, prácticas exigidas de cultivo, contenido de alcohol aceptable, diseño de etiquetas, etc.⁵)

Más adelante otras regiones vinateras de Francia recibieron también reconocimiento oficial con la clasificación de *Vins Delimités de Qualité Supérieure* (VDQS), pero estos eran habitualmente considerados de menor rango que los vinos AOC. Por debajo de los VDQS estaban los *Vins du Pays*, o vinos regionales, vinos baratos, pero muy bebibles para la mesa francesa y, cada vez más, para la exportación. Estas categorías eran bastante rígidas, casi sin movimientos entre ellas. Esto se debía a la opinión de que la calidad estaba vinculada al *terroir*, la combinación casi mística de suelo, aspecto, microclima, lluvia y cultivo que —según creían apasionadamente los franceses— daba su carácter único a los vinos de cada región, e incluso de cada viña.

Pero el *terroir* no podía garantizar una calidad consistente. Como todo producto agrícola, el vino estaba siempre sujeto a las vicisitudes del tiempo y las enfermedades. En el último cuarto del siglo XIX, un mortal insecto del Nuevo Mundo, la filoxera, devastó el capital de vides de Francia. De un nivel de 500 millones de litros en 1876, la producción cayó a unos dos millones de litros en 1885. Pero se encontró una solución en un lugar inesperado: las vides francesas fueron injertadas en raíces de vides resistentes a la filoxera, nativas de Estados Unidos e importadas desde la advenediza industria vinatera de California. Fue la primera vez que muchos en el Viejo Mundo reconocieron la existencia de una industria vinatera del Nuevo Mundo. No sería la última.

Indicios en el Nuevo Mundo

Aunque insignificantes tanto en tamaño como en reputación, en comparación con las bien establecidas en los países productores tradicionales de vino, en el siglo XVIII se habían instalado viñas y vinateros en todos los países de Nuevo Mundo. En Estados Unidos, por ejemplo, Thomas Jefferson, un enólogo entusiasta, se convirtió en un promotor del establecimiento de viñas en Virginia. Y a Australia se llevaron vides junto con la primera flota que llevó convictos y colonos, en 1788. En esa época también se estaban desarrollando industrias vinateras en Argentina, Chile y Sudáfrica, habitualmente por influencia de inmigrantes de los países vinateros del Viejo Mundo.

Apertura de nuevos mercados

Si bien el clima y el suelo permitían que floreciera el cultivo de uvas en el Nuevo Mundo, el consumo de vino era muy variado en esos países. En Argentina y Chile se convirtió en parte de la cultura nacional, donde en la década de 1960 el consumo per cápita llegó a alrededor de 80 litros en Argentina y 50 en Chile. Si bien tales tasas eran bastante menores que las de Francia e Italia, que se ufanaban ambas de un consumo per cápita de 110 a 120 litros, eran comparables con las tasas de España.

Otras culturas del Nuevo Mundo no se adhirieron tan pronto a la nueva industria. En Australia, el clima caluroso y una herencia británica dominante hicieron de la cerveza la bebida alcohólica preferida, mientras que el vino era consumido de preferencia por inmigrantes del Viejo Mundo. El mercado norteamericano era más complejo. En consonancia con el papel central del país en el comercio del ron, un segmento de la población seguía con la tradición de beber licores fuertes. Pero otro grupo reflejó la herencia puritana del país y se plegó a la temperancia o abstinencia. (Hace tan poco tiempo como 1994, una encuesta Gallup determinó que 45% de los que la respondieron en Estados Unidos no bebían en absoluto, y 21 % era favorable a la reposición de la prohibición). Como resultado, en la época anterior a la II Guerra Mundial, el vino era hecho en gran medida por y para comunidades de inmigrantes europeos.

Sin embargo, en la época posterior a la guerra, la demanda de vino aumentó con rapidez en Estados Unidos, Australia y otros productores del Nuevo Mundo. En Estados Unidos, por ejemplo, el consumo creció desde un nivel per cápita de un litro al año, después de la prohibición, a nueve litros al año en 2006. En Australia, el aumento fue aún más rápido, desde menos de dos litros en 1960 a 24 litros en 2006. El crecimiento del consumo fue a la par de una demanda creciente de vinos de mayor calidad, lo que dio como resultado un auge de la demanda nacional que dio un impulso a la joven industria del vino en el Nuevo Mundo.

Desafío a las normas de producción

A caballo de la bonanza económica de posguerra, los productores de vino del Nuevo Mundo se desarrollaron en un entorno industrial diferente del de sus contrapartes europeas. Primero, la tierra adecuada era ampliamente disponible y menos cara, lo que permitía el cultivo de viñas mucho más extensas. Como resultado, en 2006, la propiedad vinícola promedio de Estados Unidos era de 213 hectáreas y en Australia de 167 hectáreas, en comparación con el promedio italiano de 1,3 hectáreas y las 7,4 hectáreas de Francia.⁶

Tradicionalmente sin restricciones los productores del Nuevo Mundo empezaron a experimentar con tecnologías de cultivo de vides y elaboración de vino. En Australia, el riego por goteo controlado permitió la expansión a tierras marginales y redujo la variabilidad de las cosechas. (En contraste, el riego estaba estrictamente prohibido en Francia por las normativas AOC). Las viñas más grandes hacían también posible el uso de equipos especializados, como cosechadoras y podadoras mecánicas que redujeron mucho los costos laborales.

La innovación también se extendió a la viticultura. Los productores del Nuevo Mundo buscaron técnicas como la cosecha nocturna para maximizar los azúcares de la uva, en tanto que innovadores sistemas de espaldera hicieron posible la plantación de vides con el doble de la densidad tradicional. Otros experimentos con fertilizantes y métodos de poda aumentaron el rendimiento y mejoraron el sabor de las uvas. Estas innovaciones, cuando iban unidas a los climas típicamente soleados, liberaron a los agricultores del Nuevo Mundo de muchas de las tensiones de sus contrapartes en

regiones como Burdeos, donde el clima marítimo lluvioso hacía muy riesgosas las cosechas otoñales tardías y mantenían a los productores prisioneros de amplias variaciones anuales en la cosecha.

Las compañías vinateras del Nuevo Mundo también rompieron con muchas de las tradiciones propias de la elaboración del vino. Las grandes propiedades tenían laboratorios *in situ* cuyos análisis ayudaban a tomar decisiones sobre el cultivo y la cosecha. En la década de 1990, algunos experimentaron con una tecnología de ósmosis reversa para concentrar el jugo (o mosto), asegurando un vino con más color y mejor sabor. (Irónicamente, esta técnica se desarrolló en Francia, pero la mayor parte de los productores franceses la rechazó porque “eliminaba la poesía del vino”. No es necesario decir que era una práctica prohibida según la normativa del AOC). Los productores de vino del Nuevo Mundo también desarrollaron procesos que hacían posible la fermentación y el envejecimiento en enormes tanques de acero inoxidable controlados computacionalmente, en lugar de hacerlo en las tradicionales barricas de roble. Para suministrar el sabor a roble algunos le agregaban virutas de roble mientras envejecían sus vinos de precios populares, otra práctica estrictamente prohibida en la mayor parte de los países de producción más tradicional.

El impacto económico de estas y otras innovaciones quedó claro en una comparación de los costos de producción de la región del Languedoc, en Francia, con los del distrito de Riverina en Australia, ambos grandes productores de vinos de precios populares. El costo francés de €238 por tonelada era 74% mayor que el costo australiano de €137.⁷ Y los costos de la uva sudamericana eran aún menores, lo que permitía bajar el precio del vino popular premium en Europa a €2 la botella, mientras que el vino regional francés tenía un precio por encima de los €3. (El **Anexo 1** muestra la composición del costo de una botella de vino francés).

Reinvención del modelo de mercadeo

Más allá de estos experimentos en el cultivo y la elaboración de vino, los productores del Nuevo Mundo también innovaron en el envase y el mercadeo. Mientras que los europeos apuntaban al enorme mercado del vino básico mediante la venta de la popular botella de litro de vino de mesa, los australianos desarrollaron el innovador envase de “vino en caja”. Empleando una bolsa plástica plegable en una caja de cartón compacto con una espita escanciadora, la forma y el peso de la caja no sólo representaban un ahorro en costos de despacho, también hacían que el almacenamiento en el refrigerador del consumidor fuera más fácil y cómodo. Más recientemente, los productores australianos empezaron a reemplazar los tapones de corcho con tapas atornilladas, incluso en los vinos premium. Esto se basaba no sólo en hechos económicos, sino también en el hecho de que muchos vinos, especialmente los blancos delicados, eran susceptibles de descomponerse si los corchos eran deficientes.

A partir de sus primeras experiencias en el mercado los productores del Nuevo Mundo descubrieron el valor de diferenciar sus productos y hacerlos más atractivos para paladares que no estaban acostumbrados al vino. Varios productos iniciales desarrollados para paladares poco sofisticados tuvieron un éxito clamoroso —Ripple en Estados Unidos y Barossa en Australia, por ejemplo— pero fueron desechados por los conocedores como una prueba de la inferioridad de las habilidades del Nuevo Mundo para elaborar vino. Sin embargo, estos experimentos resultaron lecciones valiosas en marcas y mercadeo, habilidades que eran escasas en esta industria antes de la década de 1970.

Cuando el vino mostró su potencial para atraer una demanda masiva Coca-Cola compró, en 1977, las Bodegas Taylor de California. Otros experimentados comercializadores de productos de consumo, como Nestlé, Pillsbury y Seagram, siguieron el ejemplo y la creencia popular era que sus avanzadas técnicas de mercadeo finalmente conquistarían el último producto importante de consumo que en

gran medida se vendía sin marca. Pero el desafío resultó más difícil de lo esperado, y en una década los intrusos se habían rendido. Sin embargo, su influencia permaneció en las actitudes enfocadas al consumidor y en las avanzadas habilidades de comercialización que dejaron tras ellos.

Otro cambio importante impulsado por las compañías del Nuevo Mundo se produjo en distribución. Históricamente, los productores fragmentados y las estrictas normativas gubernamentales habían creado una larga cadena multinivel de valor, en la que los proveedores de servicios de muchos de los eslabones carecían de escala o habilidad para operar eficientemente. (Ver una representación en el **Anexo 2**). En contraste, era típico que las grandes compañías vinateras del Nuevo Mundo controlaran la totalidad de la cadena de valor, extrayendo márgenes en todos los niveles y conservando el poder negociador con detallistas cada vez más concentrados. Y debido a que su nombre estaba en el producto final, ellos controlaban la calidad en cada uno de los pasos.

Para los tradicionalistas, las rupturas del Nuevo Mundo con las formas establecidas de cultivar la uva y elaborar el vino eran un sacrilegio. Ellos argüían que en la búsqueda de eficiencia y consistencia, y el deseo de servir a paladares menos sofisticados, los productores del Nuevo Mundo habían perdido el carácter que acompañaba a las cosechas más variables elaboradas en formas tradicionales. Y les escandalizaba que estos “productos de ingeniería” se vendieran utilizando nombres de denominación como Chablis, Borgoña, Champagne, etc. En respuesta, la Comunidad Europea (EC) aprobó normativas que hacían ilegales tales prácticas. Los productores de vinos del Nuevo Mundo gradualmente se adaptaron mediante la identificación de sus vinos según la variedad de uva utilizada, y finalmente los consumidores reconocieron y desarrollaron preferencias por el nombre varietal: cabernet sauvignon contra merlot, o chardonnay contra sauvignon blanc, por ejemplo. En realidad, muchos parecieron encontrar esto más fácil de comprender que tratar de penetrar en las muchas designaciones regionales complejas que los tradicionales países productores de vino habían promovido.

El juicio de París

El 24 de mayo de 1976, en una actividad que buscaba publicidad vinculada con el Bicentenario de Estados Unidos, un comerciante inglés en vinos instaló un panel de cata a ciegas para calificar vinos de Francia y California. A pesar de la enorme “ventaja de terreno propio” de un evento realizado en París con un panel de jueces formado por nueve catadores franceses, los participantes estadounidenses ganaron en las competencias tanto de vino tinto como de vino blanco. Cuando los productores franceses se quejaron de que el así llamado “Juicio de París” estaba arreglado, dos años más tardes se realizó un nuevo juicio y de nuevo triunfaron los vinos de California.⁸

El acontecimiento marcó un hito en la industria. La publicidad produjo conciencia de que el Nuevo Mundo producía vinos de calidad, para gran estupefacción de quienes desechaban sus enfoques innovadores. También fue un llamado de alerta para los productores tradicionales, muchos de los cuales empezaron a tomar en serio por primera vez a sus nuevos competidores. Finalmente, dio confianza a los productores del Nuevo Mundo en el sentido de que podían competir en los mercados globales. En resumen, fue la campana para la ronda de apertura en una pelea por las ventas de exportación.

Mercados más maduros, demanda cambiante

“El Juicio de París” señaló el comienzo de muchos cambios drásticos en la industria vinatera durante el último cuarto del siglo XX. Lo más inmediatamente alarmante para los productores

tradicionales fue un patrón de declinación de la demanda que condujo a una caída de 20% en el consumo mundial entre 1970 y 1990, y una subsiguiente estabilización de la demanda. Cuando eso se combinó con cambios radicales en los gustos de los consumidores, consolidación de los canales de distribución y cambios en el apoyo gubernamental, los participantes en la industria se encontraron frente a un nuevo e importante conjunto de oportunidades y amenazas.

Cambio de los patrones globales de demanda

La declinación más drástica de la demanda se produjo en los países de alto consumo: Francia e Italia. A mediados de la década de 1960, el consumo anual per cápita en ambos países estaba alrededor de 110 a 120 litros; en 2005 estaba en 50 litros. Las causas clave de la declinación fueron las preferencias diferentes en materia de bebidas de una generación más joven, la preocupación de la generación mayor por temas de salud y la mayor severidad de las penas por conducir en estado de ebriedad. Simultáneamente se produjeron caídas pronunciadas en otras importantes culturas consumidoras de vino: España bajó de 60 a 35 litros, Argentina de 80 a 30 y Chile de 50 a 15 (**Anexo 3**).

Durante el mismo período la demanda estaba creciendo en muchos países importadores de vino, aunque no lo suficientemente rápido para compensar las pérdidas de los países vinateros del Viejo Mundo. De 1966 a 2005, el consumo anual per cápita en el Reino Unido subió de 3 a 20 litros; y en Canadá, de 3 a 10 litros. Aún más prometedor era el crecimiento más reciente de nuevos mercados, especialmente en Asia, donde el consumo en China, Japón, Taiwán, Corea del Sur y Tailandia creció a tasas anuales de dos dígitos durante la década de 1990. De hecho, en 2005, China se había convertido en la quinta nación con mayor consumo de vino, por delante de España, Argentina y el Reino Unido. (Los **Anexos 4 y 5** proporcionan una lista de las naciones que eran las mayores consumidoras y productoras de vino, respectivamente). Este cambio en la demanda hizo que la competencia por las ventas de exportación se transformara en una guerra global del vino. (Ver en **Anexo 6** datos de importación y exportación).

Cambio hacia la calidad, ascenso a moda

Una creciente demanda por vinos de mayor calidad compensó en parte la declinación general del volumen. Si bien el segmento básico (menos de \$5 dólares la botella) seguía dando cuenta de la mitad del mercado mundial en volumen, los segmentos premium (\$5 dólares a \$7 dólares) y super-premium (\$7 dólares a \$14 dólares) ahora representaban 40% del total, y más del 50% de los mercados más jóvenes como Estados Unidos y Australia. (El **Anexo 7** muestra una versión de la segmentación de precios tal como la ha definido un importante analista de la industria).

La tendencia era mundial. Incluso en los países vineros del Viejo Mundo, donde la demanda estaba en declinación, el consumo de vino premium seguía subiendo. A pesar de los subsidios gubernamentales, el consumo per cápita en la UE cayó desde 31 litros en 1985 hasta 18 litros en 2005, en tanto que la demanda para el vino de calidad aumentó de 10 a 15 litros. En ese mismo período de veinte años, las ventas de vino en jarra cayeron de 800 a 600 millones de litros, en tanto que el consumo de vino premium aumentó de 150 a 600 millones de litros.

Con el cambio de calidad un mayor elemento relacionado con la moda empezó a influir en la demanda. La disminución de la importancia del consumo diario de vino de mesa producido localmente, por parte de las familias trabajadoras, fue compensada por los consumidores urbanos de un nivel socioeconómico más alto, que elegían sus botellas sobre la base de la variedad de uva, la cosecha, la fuente y —cada vez más— la moda. El énfasis de la década de 1980 en alimentos más livianos llevó a un aumento de la demanda de vinos blancos, haciendo del vino blanco con soda una

bebida de buen tono en el mercado norteamericano. A finales de la década de 1980, el vino blanco representaba 75% de las ventas de Estados Unidos.

Todo esto cambió después de la publicación, en 1991, de un informe médico que identificó el vino tinto como una explicación parcial de la “paradoja francesa”: bajas tasas de enfermedades cardíacas en una población conocida por su afición a los alimentos ricos en grasas. Presentado en el programa norteamericano de televisión *60 minutos*, el informe pronto condujo a un aumento en la demanda que hizo crecer la participación del vino tinto de 27% en 1991 a 43% cinco años después.

Aun dentro de esta amplia tendencia de preferencia entre vino tinto y vino blanco, la demanda de las diferentes variedades de uva también se movió con la moda. Durante el auge del vino blanco, la uva elegida era la chardonnay, pero a finales de la década de 1990, el pinot gris y el sauvignon blanc estaban emergiendo como los vinos blancos de moda favoritos. En vinos rojos, un amorío con el cabernet sauvignon fue seguido por un mini *boom* del merlot, que a su vez fue sucedido por una demanda intensa del pinot noir.

Tales vaivenes de la moda planteaban un problema para los agricultores. Aunque las vides tienen una vida productiva entre sesenta y setenta años, era típico que tardaran entre tres y cuatro años en producir su primera cosecha, seis a siete en llegar a su plena capacidad y 35 años en producir uvas de óptima calidad. Pero las regiones vinateras del Nuevo Mundo tenían la capacidad y la libertad normativa para plantar nuevas variedades en nuevas viñas y podían responder. Por ejemplo, en la década de 1990, en California, las hectáreas plantadas con chardonnay aumentaron en 36% y las plantaciones de merlot en 31%.

Mientras continuaban estas diversas tendencias en la demanda, las clasificaciones de las mejores compañías vinateras mundiales sufrieron un cambio radical. A pesar de ser relativamente nuevas y con mercados nacionales comparativamente pequeños, las compañías del Nuevo Mundo ocuparon nueve puestos en una lista de las quince primeras compañías vinateras mundiales, lista que anteriormente había estado dominada por compañías del Viejo Mundo. (Ver lista en **Anexo 6**).

Creciente poder de distribución

Debido a que típicamente el mercadeo era manejado por los *négociants*, la mayor parte de los productores del Viejo Mundo estaba todavía aislada de tales gustos, rápidamente cambiantes, de los consumidores y de las tendencias del mercado, especialmente cuando se producían en lejanos mercados de exportación. Igualmente problemática era su falta de comprensión de la rápida concentración de los canales detallistas. En contraste, debido a que la mayor parte de las grandes compañías vinateras del Nuevo Mundo controlaban su cadena de distribución desde la viña hasta los detallistas, ellas podían sentir los cambios en las preferencias de los consumidores y responder a las variaciones en los canales de distribución.

Además, las compañías del Nuevo Mundo podían captar aún más ventajas económicas mediante la reducción de las etapas de manejo, mantenimiento de menos inventario y captación de márgenes de los intermediarios. Incluso las cifras económicas del transporte, que en un tiempo favorecían a los proveedores europeos por su proximidad al enorme mercado del Reino Unido, cambiaron. Al mismo tiempo que subían los costos de transporte por carretera, las tarifas del transporte marítimo de contenedores caían, haciendo que el costo de despachar vino de Australia al Reino Unido fuera aproximadamente el mismo que transportarlo en camiones desde el sur de Francia.

El tamaño también daba a las compañías del Nuevo Mundo poder de regateo en las sofisticadas negociaciones que ahora hacía necesarias un sector detallista concentrado. Por ejemplo, después de

los enormes superávits de vino que inundaron el mercado a comienzos de la década de 2000, los productores australianos utilizaron su ventaja de costo para bajar aún más los precios. Pero en la batalla por el volumen de ventas era igualmente importante su capacidad para responder a las necesidades que tenían los detallistas de aprovisionamiento de marcas fuertes a una buena razón precio/calidad.⁹ En vista de este desafío competitivo, los franceses trataron de defender su posición mediante promociones frecuentes.¹⁰ Pero se vieron estorbados por su falta de conocimiento sobre los consumidores y de habilidades de mercadeo.

Los problemas de los proveedores del Viejo Mundo se hicieron evidentes en sus tratos con Tesco, el mayor detallista en vinos del mundo, con ventas de £1.500 millones en 2007. Para maximizar las ventas, Tesco ponía énfasis en que quería trabajar con proveedores creativos. “No me traigan sólo negocios. Tráiganme innovación”, decía Don Jago, el jefe de la división de Vinos, Cerveza y Licores. “Si ustedes quieren que los precios suban tienen que persuadir a los clientes de que deben pagar más”.¹¹

Mientras un puñado de marcas íconos prosperaban en lo alto del mercado, sobre la base de su imagen y calidad, la fragmentación de las viñas del Viejo Mundo forzaba a la mayoría de ellas a competir en el extremo bajo de precios. Cuando algunos optaron por unirse contra las marcas del Nuevo Mundo bajo el paraguas de la reputación de AOC, pronto quedó claro que carecían de las habilidades para tener éxito en el último mercado mediano de crecimiento. Jago, de Tesco, se quejó de que a pesar de haber tenido una reputación sólida, la “marca” Bordeaux estaba perdiendo impulso entre los consumidores jóvenes. “Dios sabe que he tratado de ayudarlos, pero nuestros consumidores tienen tal cantidad de opciones que no necesitan hacer de Bordeaux parte de ellas”.¹²

Ascenso del poder de la marca

Durante años, la industria vinatera parecía estar madura para las marcas. La extremada fragmentación de la industria europea (sólo Bordeaux tenía 20.000 productores) significaba que pocos tenían volumen para apoyar una estrategia de marca. Históricamente, sólo el puñado de productores del Viejo Mundo cuyos vinos lograron un estatus de ícono —Lafite, Veuve Clicquot y Chateau d’Yquem, por ejemplo— eran marcas reconocidas. Pero estas atraían a una élite, que representaba sólo una pequeñísima fracción del mercado global.

Las clasificaciones apoyadas por el Estado, como la AOC de Francia, habían tenido sólo un éxito parcial en proveer al consumidor la confianza que ofrecen las marcas. Su valor se debilitaba no sólo por su complejidad (en 2009 había 327 regiones con AOC), sino también por la erosión de la confianza de los consumidores en el esquema de clasificación como garantía de calidad.¹³ Por ejemplo, la viña más famosa de Borgoña, Chambertin, tenía sus trece hectáreas divididas entre 23 propietarios. Si bien la mayor parte producía vino de alta calidad que había ganado su estatus de *grand cru*, otros se montaban en esa reputación para vender —a \$150 dólares la botella— vinos legítimamente etiquetados como Chambertin que fueron descritos por el crítico Robert Parker como “delgados, aguachentos y una completa estafa”.¹⁴

A medida que el interés en los vinos se extendía más allá de los conocedores educados, los nuevos consumidores del segmento cada vez mayor de vinos premium se veían enfrentados a cientos de opciones y, a menudo, con conocimientos insuficientes para hacer una elección informada, o al menos cómoda. Los esquemas gubernamentales de clasificación exigían comprensión de las complicadas reputaciones de región, cosecha y viña, incluso si encontraban un vino que les gustara, lo más probable era que en su próxima compra el productor no tuviera inventario y su nueva cosecha fuera menos atrayente. No es sorprendente que los datos de encuestas de comienzos de la década de 1990

mostrarán que 65% de los compradores no tenía idea de lo que elegirían al entrar a una tienda de vinos.

Sin embargo, incluso en 2009, ninguna marca había sido capaz de captar siquiera el uno por ciento del mercado global de vinos, en contraste con las bebidas no alcohólicas, la cerveza y los licores, en los que había marcas globales dominantes. Aunque en las décadas de 1960 y 1970, los productores europeos y sus agentes de importación habían lanzado exitosamente varias marcas de atracción masiva (e.g., Blue Nun, Mateus, Liebfraumilch), una década después los productores del Nuevo Mundo habían hecho que la marca fuera una parte rutinaria de la comercialización del vino. Por ejemplo, al proveerse de uvas de múltiples viñas y regiones, la vinatera australiana Penfolds desarrolló la confianza en sus productos asegurando la consistencia entre cosecha y cosecha que exigía la marca. Luego aprovechó su confiable nombre de marca para crear una jerarquía de vinos Penfold que permitía a los consumidores ascender paso a paso desde los vinos de \$9 dólares hasta los de \$185 dólares, a medida que sus gustos —y sus presupuestos— se desarrollaban (**Anexo 9**).

Los productores del Nuevo Mundo que desarrollaron su pericia en mercadeo en sus mercados nacionales, durante las décadas de 1960 y 1970, aprendieron cómo responder a las preferencias de los consumidores por los vinos más simples y frutosos que eran fáciles de apreciar. Ellos llevaron estos vinos y las habilidades de mercadeo y marcas que habían desarrollado en casa a los mercados de exportación. En 2007, las compañías del Nuevo Mundo tenían 14 de las 20 principales marcas mundiales de vinos (**Anexo 10**).

La solución del gobierno

Los cambios radicales en la demanda resultaron desafiantes para los productores del Viejo Mundo. Primero, a menudo no había nueva tierra disponible para plantar, especialmente en las regiones AOC. Igualmente restrictivas eran las normativas que prescribían las variedades de uva permitidas y las técnicas para elaborar el vino que limitaban enormemente su flexibilidad. De manera que, por ejemplo, cuando la moda se alejó de los vinos más dulces, la industria vinatera alemana, que estaba limitada por estrictas reglamentaciones sobre el contenido de azúcar, vio caer sus exportaciones desde más de 3 millones de hectolitros en 1992 hasta menos de 2 millones apenas cinco años más tarde.

Pero el mayor problema era que la caída de la demanda en el mercado nacional y la pérdida de participación en los mercados de exportación habían causado un superávit estructural de vino, llamado popularmente "el lago de vino europeo". La respuesta inicial de la Unión Europea fue pagar a los agricultores para que arrancaran sus viñas, lo que llevó a que entre 1988 y 1996 se arrancaran 500.000 hectáreas de viñedos (13% de la producción). Un programa paralelo de "destilación por crisis" determinaba que la UE compraría superávit de vino para ser destilado y convertido en alcohol industrial. Desde 1999 y durante toda la década se destilaron anualmente unos 26 millones de hectolitros (15% de la producción). En una proposición de reforma de 2006, la meta de la UE era arrancar 200.000 hectáreas más —igual al tamaño de la industria vinatera de Estados Unidos— y eliminar gradualmente la destilación por crisis.

Los críticos sostenían que, a pesar de su intento de avanzar hacia políticas más impulsadas por el mercado, los reguladores de la UE estaban todavía enfrentando los cambios desde la perspectiva de la oferta de los cultivadores de uva. Se estaba haciendo poco para encarar el mercadeo, el estilo del vino, la libertad y la disposición para innovar o los modelos de negocios que las compañías vinateras del Viejo Mundo habían seguido tan exitosamente.

Pero las compañías del Nuevo Mundo también enfrentaban desafíos. Los problemas de sobreoferta global estaban empeorando por señales de saturación de diversos mercados de exportación. Por ejemplo, después de 2003, el valor de la exportación de vino de Australia a su importante mercado en el Reino Unido estaba creciendo a la mitad de la tasa del volumen de ventas. Y en 2005, el aumento de sus exportaciones al Reino Unido bajó a sólo 1,6%, en tanto que el precio en ese mercado bajó en 4,4%. Había también alguna evidencia de que los vinos del Nuevo Mundo estaban desarrollando problemas de imagen por su disposición a bajar agresivamente los precios en una época de exceso de oferta. Ahora el desafío era rehacer su imagen y salirse del competitivo segmento de precios bajos.

La batalla por el mercado estadounidense

Exprimidos por una sobreoferta crónica en los países productores y una declinación de la demanda en los mercados maduros, el Viejo y el Nuevo Mundo estaban nuevamente empeñados en una batalla competitiva por los mercados de exportación, que en 2008 daban cuenta de 33% de la demanda global. En ninguna parte fue la batalla más intensa que en Estados Unidos, que un analista llamó “quizás el mercado más atractivo del mundo”.¹⁵

El mercado estadounidense

Era fácil ver por qué Estados Unidos resultaba tan atractivo. En Alemania, el mayor importador de vino, el vino básico de menos de €2 la botella daba cuenta de 65% del mercado. Como segundo mayor importador, el Reino Unido ofrecía un mercado más atractivo (el segmento de €3-5 daba cuenta de 57% de las ventas), pero estaba mostrando señales de saturación. Pero Estados Unidos, que ocupaba el tercer lugar como importador, había crecido con mayor rapidez que cualquier otro mercado importante de vino, desde \$11.000 millones de dólares en 1993 hasta \$30.000 millones de dólares en 2007. Mejor aún, la tasa de aumento en valor era cuatro veces la del crecimiento en volumen. Esto reflejaba el hecho de que el vino que se vendía por más de \$5 dólares (\$7 dólares) daba cuenta de 48% del mercado, y este segmento estaba creciendo en 15% al año, tres veces la tasa de los segmentos de precio más bajo.

Pero el mercado vinatero de Estados Unidos había sido por largo tiempo uno de los más difíciles de penetrar para las importaciones, debido a su distancia de la mayor parte de los países productores, sus estructuras reglamentarias diferentes entre estado y estado, y, especialmente, su complejo sistema de distribución de tres niveles, que obligaba a todas las ventas a pasar a través de mayoristas con licencias del Estado. Estos mayoristas no sólo agregaban costos, sino que además ejercían gran poder. (El mayor de ellos, Southern Wine and Spirits, tenía el doble de ventas que Consolation Brands, la mayor compañía vinatera del mundo). Pero todo esto cambió cuando un fallo de la Corte Suprema, de 2005, permitió los despachos interestatales de vino, desencadenando una serie de desafíos normativos federales y estatales que empezaron a abrir el sistema de distribución estadounidense. Finalmente, la mayor barrera de entrada a las importaciones empezaba a erosionarse.

Uno de los impulsores clave del crecimiento del mercado estadounidense fue el hecho de que la Generación Y (nacida después de 1967) adoptó en mucha mayor medida la costumbre de tomar vino, en comparación con la Generación X, casi llegando a los niveles de los *Baby Boomers*. Estos nuevos clientes no sólo eran sensibles al precio sino también muy informados por Internet, y en consecuencia estaban bien educados con respecto a sus compras. Cuando llegaban a la edad de beber, la investigación mostraba que elegían más vinos importados que las generaciones anteriores, una causa de preocupación para la industria estadounidense.

No es sorprendente que, en la primera década del milenio, Estados Unidos se convirtiera en un importante campo de batalla en la lucha por las exportaciones. A pesar del hecho de que poseía una exitosa industria nacional, las importaciones de vino a Estados Unidos aumentaron en 185% entre 1995 y 2006, momento en que afirmaban tener una participación record de mercado de 31%. Pronto, los campeones del Viejo y del Nuevo Mundo estaban luchando denodadamente: los estadounidenses en la defensa de su mercado nacional contra los tres países que daban cuenta de 77% de las importaciones por su valor: Italia, Francia y Australia. Se había convertido en un microcosmos de las guerras globales del vino.

La defensa estadounidense

Algunos críticos de la industria sugirieron que, como los productores estadounidenses se habían enfocado por largo tiempo en su gran mercado nacional de precios altos, se habían quedado detrás de la razón global precio/calidad prevaleciente, no sólo en el extremo de bajo costo sino también en los puntos de precio más altos. Un llamado de alerta fue un análisis que comparó los precios de toda la vendimia de 2004 de vinos Cabernet Sauvignon que logró una calificación de 90 en la clasificación Robert Parker Wine Enthusiast. El precio promedio para los vinos californianos era de \$55 dólares, en tanto que el precio de los vinos australianos con una calificación similar era de \$20 dólares.¹⁶

Habiéndose convertido en un productor de costo alto, la industria estadounidense reconoció que necesitaba responder a los nuevos desafíos de la competencia. Uno de los mayores problemas era que los costos de su tierra eran extremadamente altos. En 2008, 0,4 hectáreas (1 acre) en Napa Valley costaban \$150.000 dólares, más de diez veces el precio de una viña promedio en Australia y veinte veces el costo en Chile. Además, en Napa y otras áreas vinateras premium prácticamente no había tierra disponible para expansión. Y los costos laborales estaban siendo presionados a medida que aumentaba el control sobre la inmigración ilegal. En 2008, el costo de podar 0,4 Ha. en Napa era de \$350 dólares, similar al costo en Francia, pero mucho mayor que en la muy mecanizada Australia (\$120 dólares por 0,4 Ha) o en Chile (\$75 dólares por 0,4 Ha) que tenía costos laborales bajos.

Debido a su alto costo las viñas de lugares en la Costa Norte, como Napa y Sonoma, se orientaban a los segmentos super-premium o ultra-premium de \$12 dólares la botella y más. Mientras tanto, el Valle Central, que producía 70% del volumen de vino de California, se enfocaba al segmento básico tipificado por la marca Carlo Rossi de Gallo. A medida que creció la sobreoferta del mercado, en 2002 y años siguientes, para el vino de superávit comprado en el mercado al contado se creó la marca Charles Shaw, apodada "Two Buck Chuck" por su precio de \$1,99 dólares. Pronto estaba vendiendo 5 millones de cajones al año.

Esta bifurcación del foco condujo a subestimar el segmento medio del mercado (\$5-8 dólares la botella). En esa brecha se metió Yellow-Tail, una importación australiana con una etiqueta moderna, y el vino frutoso con mucho cuerpo preferido en el mercado estadounidense. Pronto estaba vendiendo 10 millones de cajones al año en todo el mundo. Con poca capacidad para responder con rapidez desde fuentes nacionales, las vinaterías estadounidenses empezaron a mirar hacia una fuente inesperada: vino importado desde países con producción de bajo costo, una situación que describiremos más adelante.

El renovado avance de Europa

A medida que los cambios en la política agrícola de la UE trasladaban el foco de reducir la sobreoferta a subsidiar el mercadeo, los vinos europeos empezaron a aumentar su participación en el mercado estadounidense. Finalmente, después de años de retroceder ante los competidores del Nuevo Mundo, los principales países exportadores de vino de la UE podían vanagloriarse de que en

2006 habían captado 99% del aumento de volumen en dólares de las ventas de vino importado a Estados Unidos.

Con los australianos dedicados al popular segmento premium, los vinos franceses extendieron su penetración al segmento super-premium. Si bien estaban en el tercer lugar por volumen de importaciones, Francia batió a todos los otros países en términos de valor de las importaciones. Su precio por botella, 77% por encima del promedio de todas las importaciones, reflejaba su fuerte posición en el segmento de lujo, que incluía el champagne. En contraste, el crecimiento de las importaciones de Italia se estaba produciendo sobre todo en el rango de precio popular que era su fortaleza histórica. Promoviendo marcas muy conocidas, como Riunite, Cavit y Bolla, los italianos aumentaron su volumen de 2006 en 2 millones de cajones, conservando así su posición como el importador número 1 por volumen.

Pero, irónicamente, el éxito de las importaciones europeas ayudó a los productores nacionales de Estados Unidos. A medida que su alcance se hacía más global, muchas compañías vinateras estadounidenses empezaron a vender sus viñas y a expandir su función de mercadeo. Los proveedores extranjeros de vinos se beneficiaron de este cambio en dos formas. Primero, cuando las compañías nacionales se aprovecharon de una ley que permitía hasta un 25% de vino extranjero en productos que podían seguir siendo etiquetados como estadounidenses, las importaciones se convirtieron en la fuente de vino a granel menos costoso que se necesitaba para mezclar. Los proveedores extranjeros también se beneficiaron cuando las compañías nacionales ampliaron su línea mediante la importación y comercialización de vinos específicos de un país. Gallo se hizo particularmente adepto a esta estrategia, y lanzó exitosamente marcas como Bella Sera y Ecco Domani con vinos de origen italiano, y Red Bicycleette, su marca de vino francés importado. En resumen, las compañías estadounidenses llenaron la brecha en capacidad de mercadeo y pericia en distribución que anteriormente había sido una barrera de entrada para muchos importadores europeos.

El nuevo desafío de Australia

Durante más de una década, los productores de vino de Australia se habían acostumbrado al éxito. En 1996, el plan “Estrategia 2025” había detallado “un compromiso total con la innovación y el estilo” como medio de llegar a 2025 convertidos en “el proveedor de vinos de marca de mayor influencia y rentabilidad del mundo”. Diez años más tarde, la producción de uvas se había más que duplicado y las exportaciones habían crecido en 530%, a 782 millones de litros en 2006, haciendo de Australia el cuarto exportador de vinos del mundo. En realidad, la mayor parte de las metas de la estrategia 2025 había sido lograda en 2006, 20 años antes de lo programado.

Pero las celebraciones se vieron opacadas por el reconocimiento de que, a mediados de la década de 2000, las exportaciones al Reino Unido, su mayor mercado, se estaban estancando y el precio se estaba erosionando. Afortunadamente, el mercado estadounidense estaba creciendo con rapidez y, en 2007, representaba para Australia el 31% del valor del mercado de exportación de vino, en comparación con 33% del Reino Unido. Pero con un precio promedio por litro de \$4,46 dólares para las importaciones australianas, Estados Unidos representaba un mercado mucho más atractivo que el del Reino Unido, donde el precio promedio había bajado a \$3,35 dólares.

El vino australiano también estaba enfrentando problemas de precio y de imagen en el mercado estadounidense. Puesto a prueba por la sobreproducción desde 2000, sus abundantes cosechas de 2004, 2005 y 2006 llevaron a los productores australianos a reducir significativamente los precios en todos los mercados de exportación. Si bien esto condujo a un auge de las ventas de exportación, también estableció una imagen de “baratos y divertidos” para los vinos australianos. La imagen fue

tipificada por Yellow Tail, la marca fenomenalmente exitosa que durante 2007 vendió 8,1 millones de cajones de vino en Estados Unidos, lo que equivalía a 36% de todas las exportaciones de Australia al país.

Estar atrapado en esta imagen fue especialmente problemático cuando empezaron a subir los costos. Graves sequías en Australia condujeron a aumentos importantes en los costos del agua, al mismo tiempo que se elevaban los costos globales de la energía. Juntos, estos factores causaron un aumento en los costos de producción de casi \$200 dólares por tonelada, y forzaron a los productores australianos a reconocer que, a pesar de su mayor eficiencia, Argentina y Chile eran productores de menor costo. Por ejemplo, mientras que Australia podía desembarcar en Estados Unidos su vino de mesa a granel a \$0,80 dólares el litro, el precio de Argentina era de \$36 dólares el litro.

Al igual que otros países, los argentinos y los chilenos habían aprendido del éxito de Australia y habían copiado su exitosa estrategia de desarrollar vinos asequibles comercializados bajo marcas consistentes. Por ejemplo, Concha y Toro era la cuarta mayor marca de vinos del mundo, por delante de Gallo y Yellow Tail. Y aun cuando los productores emergentes del Nuevo Mundo no habían desarrollado las necesarias habilidades de mercadeo, un creciente número de compañías vinateras globales podían compensar esa deficiencia. Por ejemplo, en 2007, el nuevo vino más vendido en Estados Unidos fue la popular marca premium Sebeke, de Sudáfrica, comprada, embotellada, marcada y comercializada por Gallo. En resumen, la posición competitiva de Australia en Estados Unidos estaba siendo seriamente desafiada.

Tras las líneas de combate: estrategia en Francia y Australia

Impulsada por una década de éxito y, sin embargo, también preocupada por el reciente debilitamiento del precio promedio registrado por los vinos de exportación de Australia, la Australian Wine and Brandy Corporation, la institución exportadora del gobierno, se vinculó con la Winemakers Federation of Australia, dirigida por la industria, para desarrollar una nueva estrategia que apoyara el crecimiento continuo de la industria. Bajo el título “Directivas para 2025”, el documento detallaba la forma en que la industria implementaría la segunda etapa de la “Estrategia 2025”, que había puesto énfasis en el crecimiento en volumen para 2002, el crecimiento en valor para 2012 y el logro de la preeminencia global de los vinos australianos para 2025.

En una amplia plataforma de Vino Australia, el plan de las “Directivas para 2025” era apoyar cuatro submarcas, cada una de las cuales estaría orientada a un grupo diferente de consumidores. “Brand Champions” cubriría los vinos premium de marca asequibles y promovería la facilidad del goce; “Generation Next” pondría énfasis en la innovación, que era importante para los consumidores jóvenes que asociaban el vino con ocasiones sociales y no con atributos de la uva; “Regional Heroes” desarrollaría una asociación entre los vinos aspiracionales de alto perfil de Australia y proporcionaría un paraguas de reputación mundial. (El **Anexo 11** muestra un mapa de atributos de marca).

Pero, en 2008, un chaparrón 32% mayor que el del año anterior condujo a muchas personas a pensar que las recientes bajas de producción relacionadas con la sequía habían terminado. En la industria había temores de que, a medida que aumentara la oferta, los productores abandonarían la estrategia a largo plazo y volverían a su anterior práctica de descuentos, especialmente para las marcas populares que podían generar el volumen necesario para eliminar el exceso de producción. El icono en elaboración de vino, Wolf Blass, se desesperaba con lo que llamaba un “enfoque obstinadamente equivocado”. Él pensaba que el vino australiano no podía competir a largo plazo con una botella de bajo costo y argüía que el negocio de exportación debería focalizarse en vinos de

calidad con mucho cuerpo que elevarían su imagen. Ese sería un desafío real en una industria que estaba pronosticando un 7% de sobreoferta de fruta en 2013.

Mientras tanto, en Francia, la industria y el gobierno estaban respondiendo de manera diferente a la sobreoferta global. En 2005, el Comité d'Action Viticole (CAV) dirigido por los cultivadores, lanzó su campaña de violencia contra las importaciones, bloqueando carreteras y volcando camiones de vino extranjero. En una reunión posterior con el primer ministro, una delegación de productores de vino expresó su compromiso de apoyar una estrategia nacional "para ayudar a los franceses a recuperar los mercados perdidos". El plan, financiado con €90 millones, ofrecía apoyo directo a las bodegas en dificultades económicas y prometía fondos para relanzar los vinos franceses al mercado mundial. Además, un nuevo comité nacional del vino trabajaría para simplificar los complejos sistemas de clasificaciones, cambiando quizás hacia denominaciones regionales más amplias y simples, como Burdeos o Borgoña. Finalmente, el primer ministro instruyó a su ministro de agricultura para que fuera a Bruselas y pidiera más fondos para destilar el superávit de vino y convertirlo en alcohol industrial.

Pero la UE se estaba moviendo en una dirección diferente. En 2007 anunció planes para utilizar su presupuesto para el vino, de €1.300 millones más eficazmente. Pondría fin a su recompra anual de vino no vendido por valor de €500 millones, redirigiendo esos fondos a nuevos incentivos para alentar a los agricultores a arrancar 200.000 hectáreas de viñas, y suministrando €120 millones al año para una campaña de mercadeo. Los planes eran extremadamente impopulares entre los agricultores, y cuando el plan de la UE fue aprobado a pesar de sus objeciones, las protestas fueron en aumento. En Francia, el CAV reconoció la responsabilidad por explosiones en supermercados que vendían vinos importados, especialmente en la región vinatera de alta productividad del Languedoc-Roussillon, en el sur de Francia. Después, cinco hombres vestidos con pasamontañas aparecieron en la televisión francesa amenazando con más violencia a menos que aumentaran los precios del vino.

La mayor parte de la gente de la industria pensaba que tales acciones no ayudaban, sino que más bien socavaban sus esfuerzos de mercadeo. Instaron a los productores de vino a que respaldaran la nueva campaña de promoción de los vinos del "Sur de Francia" que era apoyada con €20 millones de los cofres del gobierno y de la industria. En una inusual muestra de unidad, productores de diversas regiones AOC, VDQS y Vin du Pays habían acordado lanzar productos bajo esta bandera común. Mientras algunos pensaban que era la única posibilidad de competir contra los vinos con marcas fuertes del Nuevo Mundo, a otros les preocupaba que la marca "Sur de Francia" fuera demasiado genérica y escondiera la riqueza de las diferentes fuentes de vino en el área. Pero en la batalla por los mercados de exportación, todos estaban de acuerdo en que había que hacer algo.

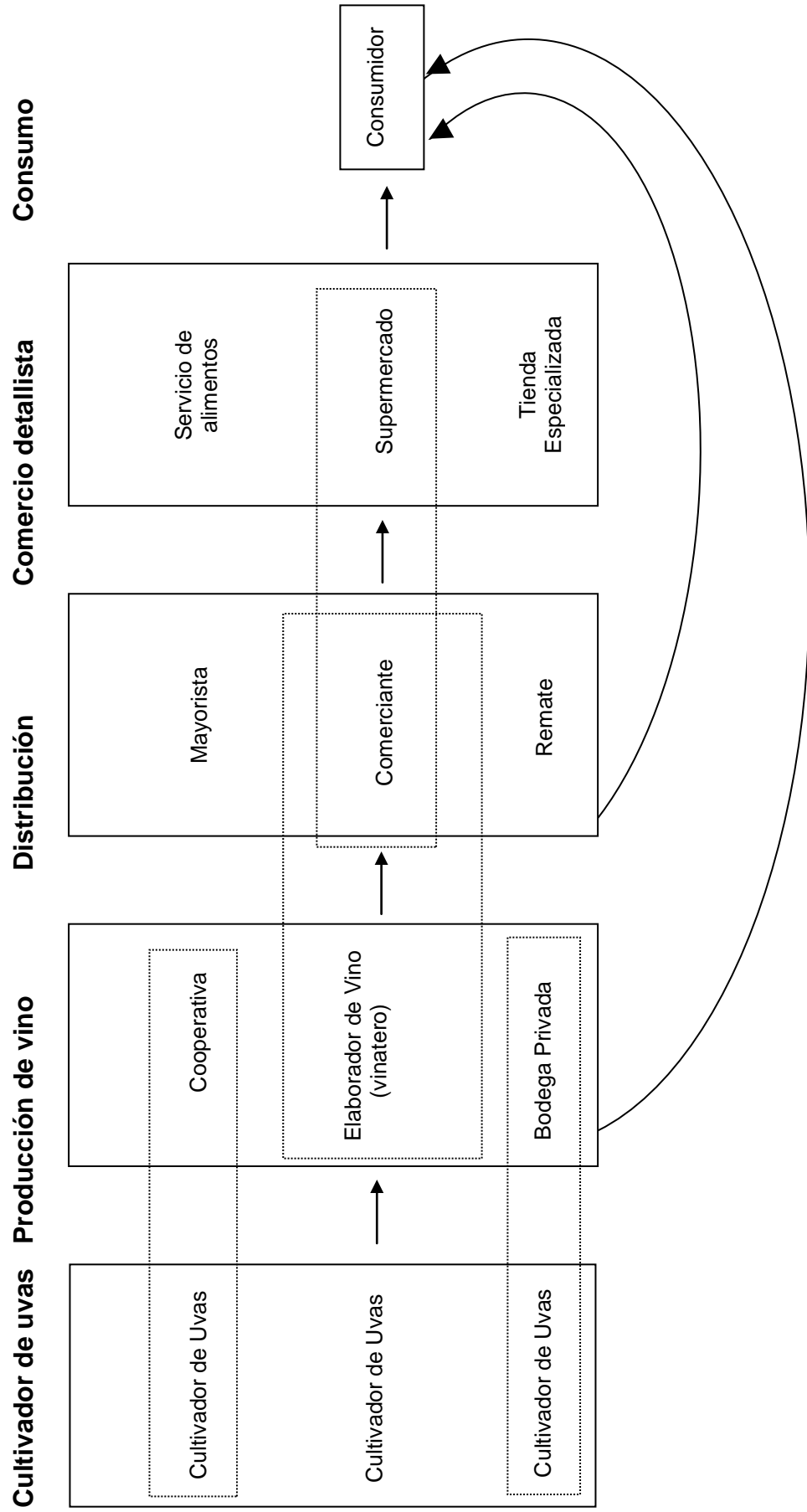
Anexo 1. Descomposición del precio al consumidor: vinos populares franceses

Estructura de Costo	EUR/Litro	EUR/ Botella
Jugo	0,50	
Elaboración del vino	<u>0,06</u>	
Vino a granel (total)	0,56 =	0,42
Envasado en botellas		0,35
Impuestos locales		0,08
Almacenamiento logístico		0,10
Márgenes/ gastos generales		0,10
Precio al por mayor		1,05
Impuestos especiales ^a		0,45
Márgenes mayoristas y detallistas		1,14
Con IVA		0,05
Precio al consumidor en euros		3,14

^a Ejemplo de los Países Bajos.

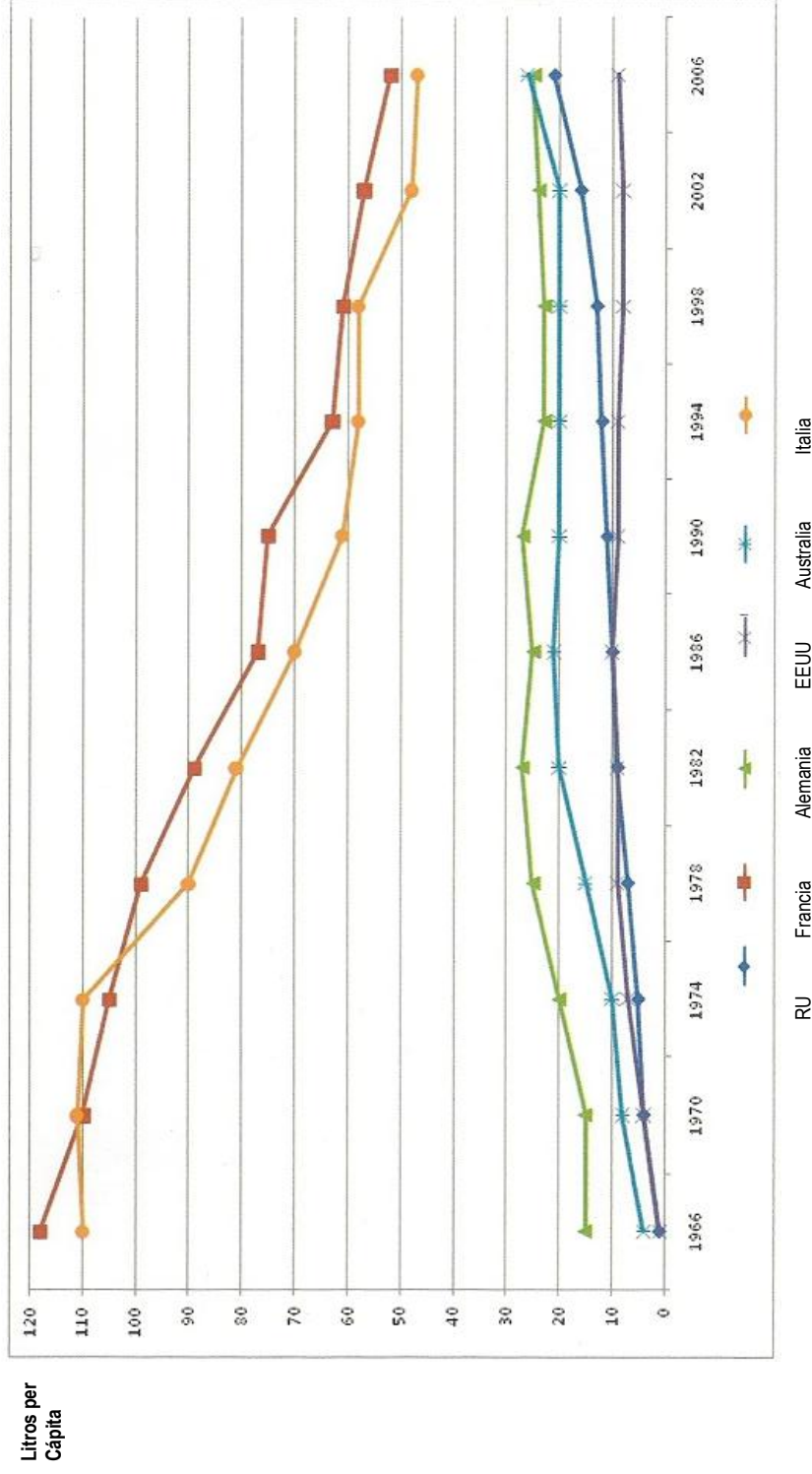
Fuente: *Changing Competitiveness in the Wine Industry*, Rabobank Market Studio, 2006, p. 16.

Anexo 2 Cadena de valor de la industria del vino



Fuente: Adaptado de *The World Wine Business*, Rabobank Market Study, mayo de 1999

Anexo 3 Consumo de Vino Per Cápita, Países Seleccionados, 1966-2006



Fuente: Cifras de 1966 a 1999 tomadas de *The World Wine Business*, Rabobank Market Studio, mayo de 1999. Vifras de 1998 a 2006 tomadas de Wine Institute Website www.wineinstitute.org/resources/worldstatistics/article49.

Anexo 4 Producción Mundial de Vino: Por País

PRODUCCIÓN MUNDIAL DE VINO POR PAÍS
PROMEDIO 1996 -2000 REAL 2002 – 2004
ESTIMADO 2006 Y 2008
Y PORCENTAJE DE CAMBIO 2006 VRSUS PROMEDIO 1996 – 2000
TONELADAS NORTEAMERICANAS (000)⁽¹⁾

<u>PAÍS ⁽²⁾</u>	<u>96-00</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>% DE CAMBIO 2008/96-00</u>
TOTAL MUNDIAL	65.648	67.755	69.081	73.490	72.271	71.089	8,29%
ITALIA	9.914	8.150	8.249	9.581	8.700	8.700	(12,25%)
FRANCIA	8.295	7.544	6.952	8.314	7.600	7.700	(7,17%)
ESPAÑA	6.127	6.481	7.998	8.037	7.500	7.500	22,41%
ESTADOS UNIDOS (3)	6.513	7.339	6.573	6.240	7.814	6.417	(1,47%)
CHINA	2.704	4.938	5.705	6.099	6.100	6.100	125,61%
TURQUÍA	3.968	3.858	3.968	3.858	3.900	3.900	(1,72%)
IRÁN	2.484	2.981	3.086	3.086	3.100	3.100	24,82%
ARGENTINA	2.456	2.474	2.537	2.922	2.700	2.700	9,94%
AUSTRALIA	1.261	1.933	1.650	2.221	2.300	2.400	90,37%
CHILE	1.827	2.064	2.386	2.149	2.200	2.200	20,42%
SUDÁFRICA	1.597	1.654	1.809	1.916	1.790	1.790	12,07%
INDIA	1.057	1.334	1.268	1.323	1.300	1.300	23,03%
ALEMANIA	1.515	1.453	1.233	1.235	1.300	1.300	(14,21%)
GRECIA	1.353	1.213	1.268	1.323	1.300	1.300	(3,92%)
EGIPTO	1.070	1.217	1.217	1.406	1.280	1.280	19,61%
BRASIL	939	1.235	1.163	1.414	1.200	1.200	27,77%
RUMANIA	1.299	1.179	1.162	1.169	1.170	1.170	(9,93%)
PORTUGAL	1.000	1.211	1.042	1.134	1.130	1.130	13,03%
MOLDAVIA	576	707	732	661	700	700	21,63%
HUNGRÍA	757	633	665	698	670	670	(11,45%)

Fuente: Análisis y Datos Comerciales, The World Wine Institute, 2006.

Anexo 5 Consumo Mundial de Vino por País

CONSUMO MUNDIAL DE VINO
CATEGORÍA A (1)
2002 – 2006 Y % DE CAMBIO 2002/2002
HECTOLITROS (000)

<u>PAÍS ⁽²⁾</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>% DE CAMBIO 2006/2002</u>
TOTAL CATEGORÍA A	226.179	231.547	234.064	236.991	241.553	6,80%
Francia	34.820,00	33.340,00	33.141,00	33.000,00	32.800,00	(5,80%)
Italia	27.709,00	29.343,00	28.300,00	27.600,00	27.300,00	(1,48%)
Estados Unidos (3)	23.650,00	24.363,00	25.114,00	26.180,00	26.883,00	13,67
Alemania	20.272,00	20.150,00	19.593,00	19.437,00	19.850,00	(2,08%)
China	11.469,88	11.586,02	13.286,00	15.000,00	16.000,00	39,50%
España	13.960,00	13.798,00	13.898,00	13.735,00	13.735,00	(1,61%)
Reino Unido	9.916,00	10.622,00	10.729,00	12.000,00	11.700,00	17,99%
Rusia	6.404,00	8.682,00	10.159,00	11.200,00	11.200,00	74,89%
Argentina	11.988,00	12.338,00	11.113,00	11.113,00	10.972,00	(8,48%)
Rumania	4.964,00	5.049,70	5.800,00	2.379,00	5.600,00	12,81%
Portugal	4.650,00	5.290,00	4.828,00	4.820,00	4.700,00	1,08%
Australia	4.007,00	4.196,00	4.361,00	4.523,00	4.600,00	14,80%
Canadá	2.883,58	3.440,00	3.607,00	4.000,00	4.200,00	45,65%
Brasil	3.178,00	3.077,00	3.177,00	3.710,00	3.553,00	11,80%
Sudáfrica	3.884,00	3.487,00	3.509,00	3.450,00	3.519,00	(9,40%)
Holanda	3.330,00	3.563,00	3.340,00	3.474,00	3.350,00	0,60%
Grecia	2.420,10	2.450,00	3.275,00	3.480,00	3.350,00	38,42%
Hungría	3.454,00	3.120,00	3.080,00	3.200,00	3.200,00	(7,35%)
Chile	2.297,00	2.552,00	2.547,00	2.740,00	2.850,00	24,07%
Bélgica	2.724,00	2.614,00	2.741,00	2.813,00	2.775,00	1,87%

Fuente: Análisis de Comercio y Datos, The World Wine Institute, 2006.

Anexo 6 Cifras de Consumo, Producción, Exportación e Importación para Países Productores y Consumidores Seleccionados de Vino del Viejo y el Nuevo Mundo, 2001

	Consumo		Producción	Exportaciones		Importaciones	
	Litros Per Cápita	Total en hl* (000)	Total en hl (000)	Total en hl (000)	Total en hl (000)	Valor US(US\$ millones)	US\$/litro
Francia	52	34.200	45.400	15.180	5.370	789	1,40
Italia	46	28.150	45.900	18.480	1.750	474	2,70
Argentina	31	12.200	15.050	3.260	140	ND	1,30
España	27	14.260	34.700	15.280	200	ND	3,20
Alemania	26	20.380	10.500	3.450	14.240	2.710	1,90
Australia	28	5.960	14.304	7.980	340	ND	4,70
Reino Unido	22	12.760	--	--	12.910	5.090	3,90
Estados Unidos	9	25.125	20.000	4.240	8.450	4.624	5,40

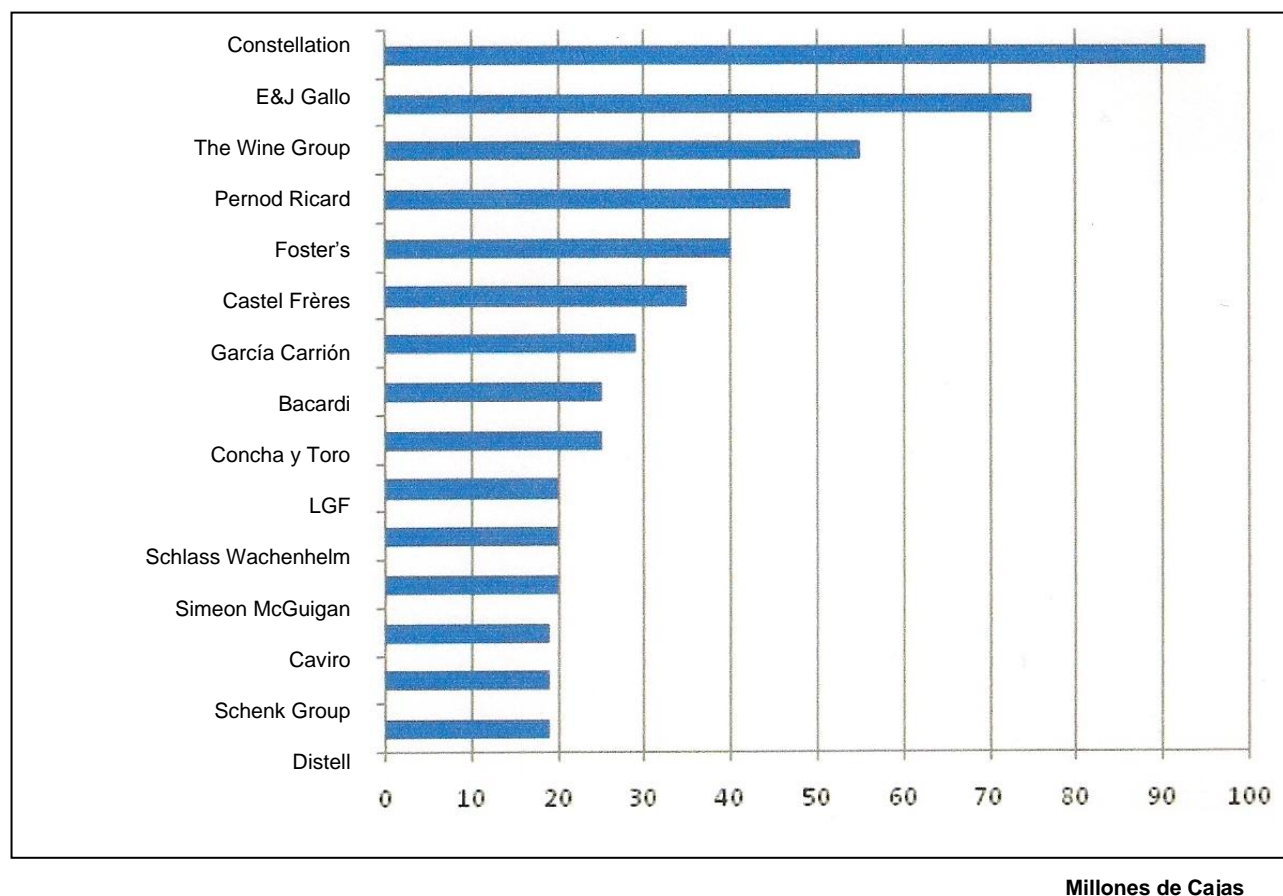
Fuente: Rabobank World Wine Map, 2008.

Nota: En varios países europeos, la producción no es igual al consumo (más exportaciones menos importaciones) debido a que el exceso de producción está sujeto a la compra por parte del gobierno. N. del T.: * hl = hectolitro.

Anexo 7 Segmentos de Calidad en la Industria Vitivinícola (Categorías del Rabobank)

	Icono	Ultra Premium	Super Premium	Premium	Basic
Rango de Precios (aprox.)	Más de \$50 dólares	\$20 – \$50 dólares	\$10 – \$20 dólares	\$5 – \$10 dólares	Menos de \$5 dólares
Perfil del Consumidor	Conocedor	Amante del Vino	Consumidor experimental	Consumidor Experimental	Consumidor centrado en el precio
Motor de Compra	Imagen, estilo	Calidad, imagen	Marca, calidad	Precio, marca	Precio
Locales Detallistas	Vinatería, boutique, servicio de alimentos	Tienda especializada, servicio de alimentación	Supermercado mejor, tienda especializada	Supermercado	Supermercado, minorista con descuento
Tendencia del Mercado	Poco crecimiento	Poco crecimiento	Creciendo	Creciendo	Decreciendo
Competencia	Limitada, segmento "cerrado"	Aumentando gradualmente	Aumentando, sobre base de marca y razón precio/calidad	Feroz, sobre la base de marca y precio	Sobre la base del precio
Participación en Volumen	1%	5%	10%	34%	50%
Disponibilidad	Poca	Poca	Suficiente, todo el año.	Grandes cantidades, todo el año	Superávit

Fuente: Adaptado por el autor del caso de The World Wine Business, mayo de 1999.

Anexo 8 Las 15 Principales Compañías Vinateras del Mundo: 2007/08

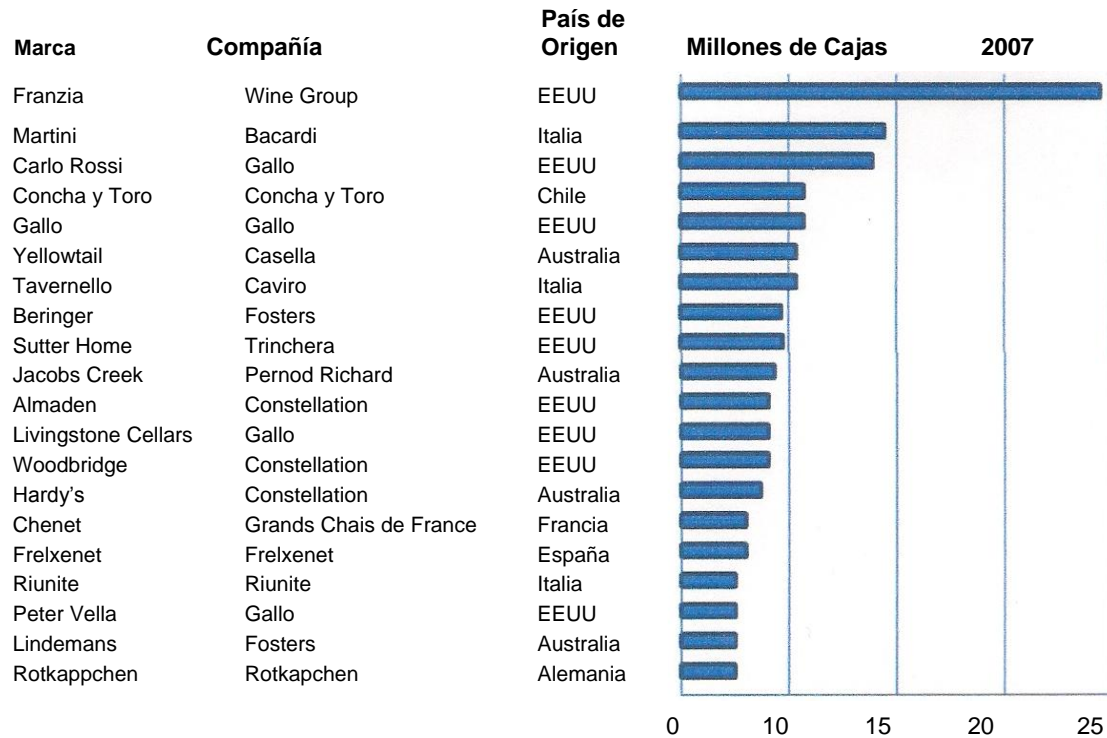
Fuente: Rabobank *World Wine Map*, setiembre de 2008.

Anexo 9 Estructura de Marcas de Vino Tinto en Estados Unidos, 2009

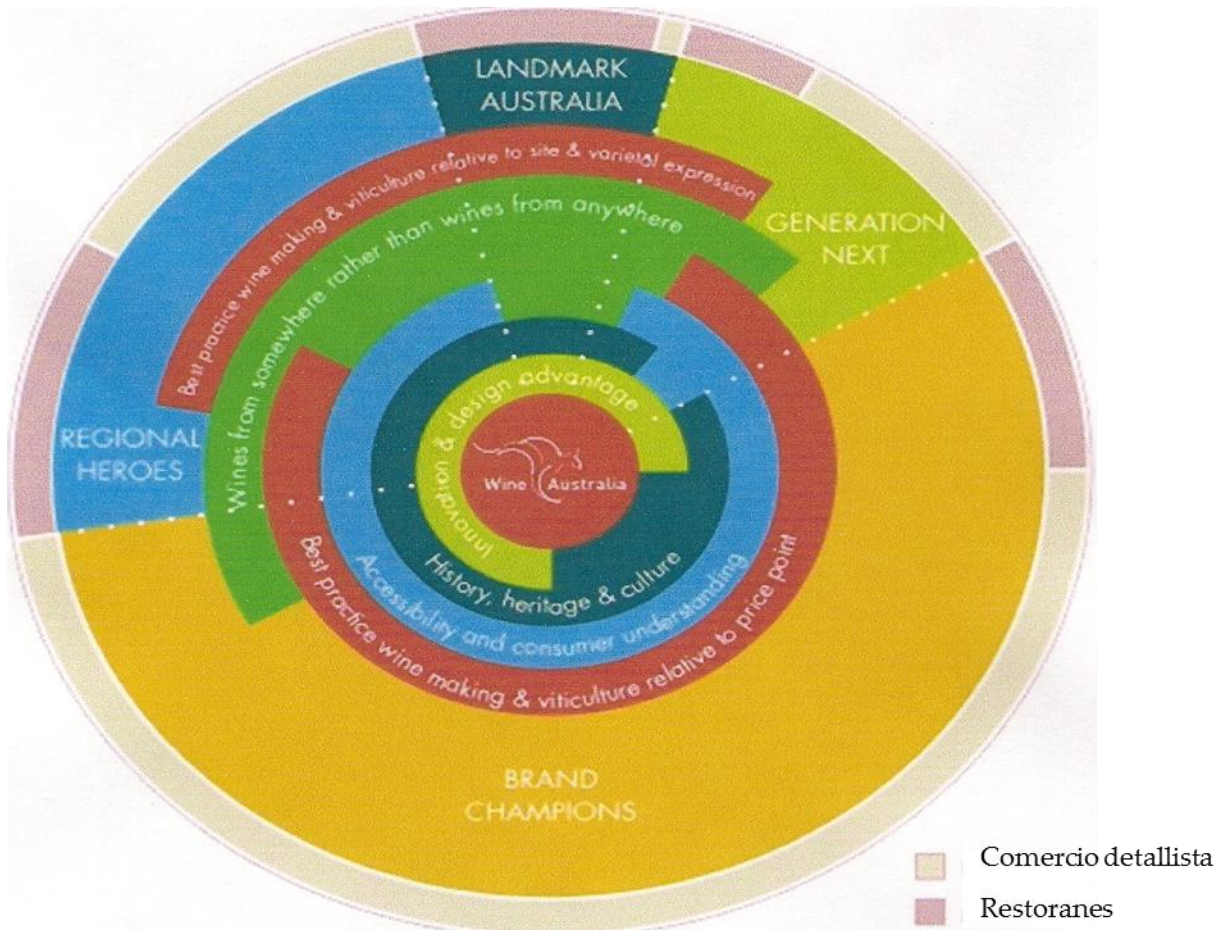
Etiqueta	Tipo Varietal	Años de Envejecimiento	Segmento de Precios	Precio al Detalle Sugerido por Botella en EE.UU (US\$)
Rawson Retreat	Rango varietal ^a	1	Premium	US\$8,99
Koonunga Hill	Rango varietal ^a	1-2	Premium	US\$10,99
Thomas Hyland	Rango Varietal ^a	1-2	Premium	US\$14,99
Bin 138	Shiraz Mourverdre Grenache	2	Super Premium	US\$19,00
Bin 128	Shiraz	3	Super Premium	US\$24,00
Bin 28	Shiraz	3	Super Premium	US\$24,00
Bin 389	Cabernet Shiraz	3	Super Premium	US\$26,00
Bin 407	Cabernet Sauvignon	3	Super Premium	US\$26,00
St. Henri	Shiraz	5	Ultra Premium	US\$39,00
Magill Estate	Shiraz	4	Ultra Premium	US\$50,00
RWT	Shiraz	4	Ultra Premium	US\$69,00
Bin 707	Cabernet Sauvignon	4	Ultra Premium	US\$80,00
Grange	Shiraz	6	Icon	US\$185,00

Fuente: Southcorp Wine, The Americas.

^a El rango típico de variedades rojas incluía Merlot, Shiraz Cabernet y Cabernet Sauvignon de estas marcas. (Estas marcas también ofrecen un rango de vinos blancos.)

Anexo 10 Las 20 Principales Marcas de Vino 2004-2008

Fuente: World Wine Map de Rabobank, septiembre de 2008

Anexo 11 Segmento del Mercado de Wine Australia**Wine Australia – características y beneficios**

Fuente: Estrategia de Marketing de Wine Australia

Notas Finales

¹Las discusiones se deben a Harry W. Paul, *Science, vine and wine in modern France* (Cambridge University Press, 1996), p. 2-15; Jancis Robinson, ed. *The Oxford companion to wine*, 2nd Ed. (Oxford University Press, 1999); y James Wilson, *Terroir* (Berkeley: University of California Press, 1998), pp. 10-45.

² Robinson, p. 308.

³ Ibid., p. 312.

⁴ Dewey Markham, *1855: A history of the Bordeaux classification* (New York: Wiley, 1998), p. 177.

⁵ Robinson, p. 235.

⁶ Heijbrock, Arend "Changing competitiveness in the wine industry," Rabobank Research Publication, 2007, p. 5.

⁷ Heijbrock, p. 16.

⁸ Gideon Rachman, "The globe in a class," *The Economist*, diciembre 18, 1999, p.91.

⁹ Rachman, p. 99.

¹⁰ Annemiek Geene, Arend Heijbrock, Anne Lagerswerf y Rafi Wasir, "The world wine business," Estudio de Mercado, mayo de 1999, disponible en Rabobank International.

¹¹ Anónimo, "The world's largest wine retailer," Meininger's Wine Business International, junio de 2007, pp. 42-45.

¹² Ibid.

¹³ El mismo problema plagaba los vinos de Italia, donde las normas DOC era violadas tan a menudo que, en 1980, el gobierno finalmente estableció una clasificación DOCG (la G correspondía a *garantita [garantizada]*) para restablecer la confianza del consumidor en las regiones vinateras famosas. Y en Alemania, los estándares gubernamentales estaban tan diluidos que, incluso en los años mediocres, más del 75% del vino producido tenía la etiqueta *Qualitätswein* (vino de calidad), en tanto que menos de 5% obtenía la designación más modesta de *Tafelwein* (vino de mesa).

¹⁴ Robert M. Parker, Jr., *Parker Wine Buyer's Guide*, 5ª Edición (New York: Fireside Press, 1999), p. 276.

¹⁵ Stephen Rannekiev, "The future of the California wine industry," F&A Research Advisory, Nota sobre la Industria, de Rabobank, agosto de 2007, p.1.

¹⁶ Ibid., p 5.