

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| PRÓLOGO | 9 |
| PRIMERA PARTE: OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y DOCUMENTACIÓN | 19 |
| CAPÍTULO 1º: OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y DOCUMENTACIÓN | 21 |
| 1. OBJETIVOS | 21 |
| 2. METODOLOGÍA | 21 |
| 3. DOCUMENTACIÓN | 23 |
| SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS EXTERNO | 25 |
| CAPÍTULO 2º: EL CONTEXTO GENERAL DE LA ACTIVIDAD VITIVINÍCOLA | 27 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 27 |
| 2. LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CONSUMO DEL VINO | 28 |
| 3. LOS MERCADOS DEL VINO VISTOS DESDE LA DEMANDA | 28 |
| 3.1. La evolución del consumo mundial de vino..... | 29 |
| 3.2. La evolución del consumo europeo | 30 |
| 3.3. La evolución del consumo en la Unión Europea | 31 |
| 3.4. La evolución del consumo per-cápita | 32 |
| 3.5. La evolución del consumo en España..... | 32 |
| 3.5.1. El consumo per-cápita | 35 |
| 3.5.2. El consumo por regiones..... | 36 |
| 4. LOS MERCADOS DEL VINO VISTOS DESDE LA OFERTA | 37 |
| 4.1. La evolución de la superficie mundial de viñedo..... | 38 |
| 4.2. La evolución de la superficie en la Unión Europea..... | 39 |
| 4.3. La evolución del cultivo en España | 40 |
| 4.4. Producción de uva y rendimientos productivos en el mundo y en Europa | 41 |
| 4.5. Producción y rendimientos en la Unión Europea..... | 43 |
| 4.6. Producción y rendimientos en España. Su desglose por CC.AA..... | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 4.7. Evolución de la producción de vino en el mundo y en Europa | 45 |
| 4.8. La producción de vino en la Unión Europea | 46 |
| 4.9. La producción española y su distribución por CC.AA. | 47 |
| 5. LOS EXCEDENTES VINÍCOLAS..... | 49 |
| 5.1. Los excedentes de vino en la Unión Europea..... | 50 |
| 5.2. Los excedentes de vino en España | 51 |
| 6. LA NORMATIVA DE LA UNIÓN EUROPEA EN MATERIA VITIVINÍCOLA. | 52 |
| 6.1. Normativa en materia de cultivo del viñedo | 53 |
| 6.2. Normativa en materia de vinificación | 53 |
| 6.3. Normativa en materia de comercialización | 55 |
| 6.3.1. El Sistema Institucional de Precios..... | 55 |
| 6.3.2. Los Mecanismos de Intervención del Mercado | 56 |
| 6.3.2.1. La Destilación Obligatoria | 56 |
| 6.3.2.2. La Destilación Preventiva | 58 |
| 6.3.2.3. La Destilación de Mantenimiento | 59 |
| 6.4. El proyecto para la Reforma de la Organización Común del Mercado del Vino | 60 |
| 6.4.1. Contenido del proyecto | 60 |
| 6.4.1.1. Equilibrio del Mercado | 61 |
| 6.4.1.2. Producciones de Referencia..... | 61 |
| 6.4.1.3. Régimen de abandono | 61 |
| 6.4.1.4. Programas Regionales | 62 |
| 6.4.1.5. Instrumentos de Regulación del Mercado..... | 62 |
| 6.4.1.6. Nueva clasificación de Zonas Vitivinícolas | 62 |
| 6.4.1.7. Prácticas Enológicas. El Enriquecimiento..... | 63 |
| 6.4.2. Los Aspectos Presupuestarios..... | 63 |
| TERCERA PARTE: ANÁLISIS INTERNO | 65 |
| CAPÍTULO 3º: LA FASE VITÍCOLA O PRODUCTIVA | 67 |
| 1. DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA DEL ÁREA DE DENOMINACIÓN DE ORIGEN..... | 67 |
| 2. LA ACTIVIDAD VITÍCOLA O PRODUCTIVA EN EL CONDADO DE HUELVA | 68 |
| 2.1. Superficie dedicada al viñedo | 68 |
| 2.1.1. Estructura (número y dimensión) de las Explotaciones | 74 |
| 2.1.2. Variedades y sistemas de cultivo | 76 |
| 2.2. Producción de uva y rendimientos..... | 76 |
| 2.3. Valor de la producción y rentabilidad..... | 79 |
| 3. LA ACTIVIDAD VITÍCOLA COOPERATIVIZADA | 82 |
| 3.1. Las cooperativas vitivinícolas del Condado de Huelva | 82 |

| | |
|--|-----|
| 3.2. La Superficie de viñedo Cooperativizada | 83 |
| 3.3. Superficie de Viñedo por Cooperativa | 87 |
| 3.4. Número y dimensión de las explotaciones vitícolas cooperativizadas..... | 91 |
| 3.5. Producción de uva y rendimientos..... | 93 |
| 3.6. Valor de la Producción y Valor Añadido | 97 |
| 3.6.1. Valor de la producción cooperativizada..... | 98 |
| 3.6.2. Precios de liquidación | 99 |
| 3.6.3. Valor Añadido por la actividad cooperativizada | 101 |
| 3.6.4. Distribución del valor final de la producción cooperativizada | 104 |
| 3.7. Renta por Hectárea (Agraria) y Renta por socio o explotación (Agroalimentaria)..... | 107 |
| CAPÍTULO 4º: LA ACTIVIDAD VINÍCOLA, INDUSTRIAL O TRANSFORMADORA | |
| 1. INTRODUCCIÓN. ETAPAS BÁSICAS DE LA ACTIVIDAD VITÍCOLA..... | 113 |
| 2. LAS EMPRESAS VINÍCOLAS DEL CONDADO DE HUELVA..... | 115 |
| 2.1. Las empresas vinícolas según su forma jurídica..... | 117 |
| 3. LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS VINÍCOLAS | 118 |
| 4. LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL..... | 123 |
| 5. CAPACIDAD DE FERMENTACIÓN Y CAPACIDAD DE CRIANZA..... | 125 |
| 5.1. Datos Actuales Sobre Capacidad de Fermentación y madera de las cooperativas | 131 |
| 5.2. Capacidad de fermentación de las cooperativas por tipos de envases o depósitos | 132 |
| 6. TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS VINOS DEL CONDADO | 133 |
| 7. PRODUCCIÓN DE VINO BASE | 134 |
| 7.1. Distribución por Tipos de Empresa | 136 |
| 7.2. Desglose de la producción por cooperativas | 137 |
| 8. DESGLOSE DE LA PRODUCCIÓN COOPERATIVA POR TIPOS DE VINOS..... | 139 |
| 9. LA ESTRUCTURA TÉCNICO-PRODUCTIVA..... | 140 |
| 9.1. Maquinaria, instalaciones y depósitos necesarios en las diferentes fases del proceso vitícola | 140 |
| 9.2. El caso especial de la elaboración del Vino Joven Afrutado..... | 151 |
| 9.3. Fichas técnico-productivas de las Cooperativas153 del Condado y análisis crítico de las más importante. | |
| CAPÍTULO 5º: FASE VINÍCOLA. LA ACTIVIDAD COMERCIAL..... | |
| 1. INTRODUCCIÓN | 175 |
| 2. COMERCIALIZACIÓN CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN EL PROBLEMA DE LOS EXCEDENTES..... | 175 |

| | |
|--|-----|
| 3. LOS CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DEL VINO | 180 |
| 3.1. La segmentación según los tipos de vinos | 180 |
| 3.2. La segmentación según los tipos de consumidores..... | 183 |
| 3.3. La segmentación según los lugares o formas de consumo | 183 |
| 3.4. La segmentación según un criterio geográfico | |
| El destino comercial de los vinos del Condado..... | 185 |
| 4. LAS VARIABLES ESTRATÉGICAS: EL PRODUCTO | 188 |
| 4.1. Estructura de productos para el conjunto de la zona | 188 |
| 4.2. Estructura de productos para cosecheros y | |
| criadores-exportadores | 191 |
| 4.3. Estructura de productos para las cooperativas..... | 194 |
| 4.4. Empresas elaboradoras para cada línea de la cartera | |
| de productos | 196 |
| 4.5. Ampliación del producto: La forma de presentación | |
| o comercialización | 197 |
| 4.6. Forma de comercialización de la producción cooperativa..... | 200 |
| 4.7. Ampliación del producto: Marcas comerciales | |
| y Denominaciones de Origen | 203 |
| 4.8. Imagen de marcas y Denominaciones de Origen | |
| en la ciudad de Huelva..... | 208 |
| 5. VARIABLES ESTRATÉGICAS: LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL..... | 209 |
| 5.1. La distribución en el mercado nacional de vinos | 210 |
| 5.2. Los agentes comerciales en la distribución del vino..... | 211 |
| 5.3. La importancia de los costes de distribución del vino..... | 217 |
| 5.4. La distribución comercial de los vinos del Condado..... | 220 |
| 5.5. La distribución comercial de la producción cooperativa..... | 222 |
| 5.6. Puntos de compra y lugares de consumo | 224 |
| 5.7. Las deficiencias en la distribución en puntos de compra | |
| y lugares de consumo de los vinos del Condado..... | 226 |
| 6. LAS VARIABLES TÁCTICAS: LA POLÍTICA DE PRECIOS | |
| PARA LOS VINOS DEL CONDADO..... | 229 |
| 6.1. La estructura de los precios del vino en España..... | 229 |
| 6.2. El papel del cooperativismo vitivinícola en la reforma | |
| de las estructuras comerciales del vino | 233 |
| 6.3. Los precios actuales del vino en el Condado de Huelva | 234 |
| 6.4. Valor actual de la producción cooperativa..... | 239 |
| 6.5. Los precios del vino en relación a las bebidas sustitutivas | 245 |
| 7. LAS VARIABLES TÁCTICAS: LA COMUNICACIÓN..... | 246 |
| 7.1. Las decisiones sobre publicidad en el vino..... | 246 |
| 7.2. Publicidad genérica o publicidad marquista | 247 |
| 7.3. La actitud de los consumidores respecto a la publicidad | |
| del vino. Los soportes más eficaces..... | 249 |

| | |
|--|------------|
| CUARTA PARTE: CONCLUSIONES SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA ESTRATÉGICO | 253 |
|--|------------|

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 6º: DEFINICIÓN DEL PROBLEMA ESTRATÉGICO | 255 |
| 1. INTRODUCCIÓN | 255 |
| 2. CONCLUSIONES SOBRE EL ANÁLISIS EXTERNO | 255 |
| 2.1. Factores que inciden en el consumo del vino | 255 |
| 2.2. Los mercados del vino vistos desde la demanda | 257 |
| 2.3. Los mercados del vino vistos desde la oferta..... | 258 |
| 2.4. Los excedentes | 258 |
| 2.5. La normativa de la U.E. en materia vitivinícola..... | 258 |
| 2.5.1. En materia de cultivo | 259 |
| 2.5.2. En materia de elaboración de vinos | 259 |
| 2.5.3. En materia de comercialización | 259 |
| 3. CONCLUSIONES SOBRE EL ANÁLISIS INTERNO..... | 261 |
| 3.1. Subsistema vitícola o agrario | 261 |
| 3.2. Subsistema vinícola o agroindustrial..... | 264 |
| 3.2.1. Fase Transformadora o de Elaboración | 264 |
| 3.2.2. Fase Comercial | 266 |
| 4. LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA ESTRATÉGICO | 271 |
| 4.1. La matriz TOWS. Análisis Externo..... | 272 |
| 4.2. La matriz TOWS. Análisis Interno | 273 |

| | |
|--|------------|
| QUINTA PARTE: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE REESTRUCTURACIÓN | 275 |
|--|------------|

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 7º: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLAN DE REESTRUCTURACIÓN | 277 |
| 1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO BÁSICO DEL PLAN: LA RENTABILIDAD DEL CULTIVO..... | 277 |
| 2. LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL SUBSISTEMA VITÍCOLA O AGRARIO | 279 |
| 2.1. Estrategias para la mejora de la estructura productiva agraria | 279 |
| 2.1.1. Experimentación de nuevas variedades | 279 |
| 2.1.2. Ampliación del tamaño de parcelas y explotaciones | 280 |
| 2.1.3. Racionalización de las posibles nuevas plantaciones | 281 |
| 2.1.4. Pautas generales para la mejora de labores | 281 |
| 2.2. Estrategias para mejorar el saneamiento vegetal | 282 |
| 2.3. Estrategias de redimensionamiento del cultivo..... | 282 |
| 3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLAN PARA LA REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL | 285 |
| 3.1. La prioridad de las estrategias para una reestructuración empresarial en la zona..... | 285 |

| | |
|---|-----|
| 3.2. La estrategia integradora como base de un cooperativismo agroalimentario | 287 |
| 3.3. Las posibles fórmulas integradoras y asociativas para las cooperativas del Condado de Huelva..... | 289 |
| 3.3.1. La Constitución de diferentes Secciones dentro de una misma Cooperativa. Las Cooperativas Polivalentes o de Pluriactividad | 289 |
| 3.3.2. La Integración por Fusión o Absorción | 290 |
| 3.3.3. La Integración a través de Acuerdos o Vínculos Asociativos o Societarios con otras personas Físicas o Jurídicas | 291 |
| 3.3.4. Las Cooperativas de Segundo y Ulterior Grado | 292 |
| 3.3.5. Las Fórmulas Asociativas. Las Agrupaciones de Productores Agrarios | 293 |
| 3.4. Una Propuesta de Estrategia Integradora Global para los cultivos agrarios tradicionales de la zona La constitución de una Cooperativa de 2º grado Polivalente..... | 294 |
| 3.5. Las funciones a desempeñar por la cooperativa de 2º grado | 298 |
| 3.5.1. Fase de Aprovisionamiento de Inputs Agrarios | 299 |
| 3.5.2. Plan de Producción Agrícola | 299 |
| 3.5.3. Fase Industrial o de Transformación..... | 300 |
| 3.5.4. Fase de Distribución y Comercialización..... | 301 |
| 3.6. La Implementación de la Estrategia Integradora Polivalente | 304 |
| 3.7. Las Fórmulas y Actuaciones para la implantación de la Estrategia | 307 |
| 4. LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN LA FASE ELABORADORA Y PLAN DE INVERSIONES PRODUCTIVAS..... | 311 |
| 4.1. Estrategias contempladas en la Reconversión empresarial o comercial..... | 311 |
| 4.2. Estrategias específicas en la fase elaboradora | 312 |
| 4.3. La mejora del Capital Productivo de los centros elaboradores..... | 312 |
| 4.4. Implementación de la estrategia industrial. Plan de Inversiones Productivas | 315 |
| 4.4.1. Inversión para Mejorar la Molturación y Prensado | 315 |
| 4.4.2. Inversiones para Mejorar los Depósitos de Envasado y Fermentación | 316 |
| 4.4.3. Inversiones para el Control Térmico de la Fermentación..... | 317 |
| 4.4.4. Inversiones en Plantas de Envasado..... | 320 |
| 5. ESTRATEGIAS COMERCIALES Y PLAN DE MARKETING | 321 |
| 5.1. La Priorización de Estrategias para la Configuración de un Plan Comercial | 321 |

| | |
|--|------------|
| 5.2. La Estrategia Prioritaria: Hacia una nueva estructura de productos en la producción cooperativa | 324 |
| 5.3. El valor de la nueva cartera de productos..... | 327 |
| 5.4. La rentabilidad del cultivo para la nueva cartera de productos..... | 329 |
| 5.5. Estrategias de ampliación de segmentos del mercado | 332 |
| 5.6. Estrategias diferenciadoras a través de la ampliación del producto. Creación de Imagen de Marca y Denominación de Origen..... | 336 |
| 5.7. Estrategias de Precios..... | 338 |
| 5.8. Políticas. Estrategias de Distribución | 339 |
| 5.9. Estrategias de Comunicación..... | 342 |
| 5.9.1. Estrategias Publicitarias..... | 342 |
| 5.9.2. Equipo o Fuerza de Ventas | 344 |
| 5.9.3. Estrategias de Promoción y Relaciones Públicas..... | 344 |
| BIBLIOGRAFÍA | 345 |