

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	113
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 Cooperativas del Condado y análisis crítico de las más importante.	
CAPÍTULO 5º: FASE VINÍCOLA. LA ACTIVIDAD COMERCIAL.....	175
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