

# ANALISE E DIAGNÓSTICO PARA A FORMULACIÓN DE ESTRATEXIAS CARA A MELLORA DO SECTOR VINÍCOLA EN GALICIA.

*José Ramón Escobar Molinero, María del Pilar López Vidal,  
Begoña Campos Nuño de la Rosa,*

*Universidade de Vigo.*

## 1.- INTRODUCCIÓN:

Factores tales como a mundialización da actividade económica, o impacto das tecnoloxías da información, a tendencia hacia unha marcada privatización da actividade económica, entre outros, traen aparellados como consecuencia inmediata para a empresa, en primeiro lugar a necesidade de adaptarse o entorno, e en segundo lugar, a necesidade de mellora continua da súa competitividade. Esta dinámica preséntase baixo diferentes facianas, e moi en especial no que respecta a dirección das empresas, porque require un novo xeito de dirección.

Así no referente ó eixo da organización, débese analizar a estrutura organizativa de xeito que sexa capaz de dar resposta a novos retos e novas tendencias, crear un marco propicio para atender as necesidades plantexadas polas persoas, e fomentar un novo estilo mais participativo, mais motivante, mais encamiñado a impulsar a creatividade, a nova estrutura organizativa vaise centrar no individuo, e decir, potenciando as capacidades humanas e o mesmo tempo desenrolando organizacións abertas ó exterior, con responsabilidades compartidas, con maior grado de comunicación dentro da empresa, mais dose de traballo en equipo e menor complexidade, e decir mais flexible e mais sólida o mesmo tempo cara a dar resposta ás novas necesidades.

Do lado da tecnoloxía, integrando a innovación co saber facer.

En canto o mercado identificando ás necesidades do cliente para diseña-lo produto e ofrecer ademais un servizo de calidade que lle satisfaga plenamente, así desde esta perspectiva conseguírase a especialización e identificación de nichos de mercado que xurden coma consecuencia da evolución das novas necesidades dos clientes.

No referente a competencia, concebindo o competidor como “compañeiro de viaxe” en actividades coma investigación o en comercialización, que solucionarían problemas de dimensión e de masa crítica, en especial para ás mais reducidas.

Recollemos neste traballo unha serie de consideracións que veñen a destacar a importancia de aplicar a metodoloxía estratéxica no devir da dirección das empresas, ante un

contexto de globalización. Faise referencia ó sector vinícola en Galicia en dentro do mesmo a D. O. do Ribeiro.

## **2.- ANÁLISE E DIAGNÓSTICO PARA A FORMULACIÓN DE ESTRATEXIAS:**

O mencionado pon de releve a importancia da utilización de técnicas de análise estratéxico que favorezcan o proceso de toma de decisións na empresa. A aplicación destas técnicas, que xa se viña dando nos últimos anos no ámbito das multinacionais e das grandes empresas, estase extendendo en maior ou menor medida ó conxunto das empresas, incluídas as PEMES, en especial a aquelas con un alto compoñente innovador.

A matriz DAFO proposta por Weilhrich é unha técnica de análise estratéxico que tendo en conta o análise interno (análise interno do sector) e externo (análise do entorno xeral) representa os puntos fortes e débiles e as ameazas e oportunidades do mesmo. Céntrase unicamente no proceso de diagnóstico estratéxico sen plantexar a implementación que posteriormente derivarase do mencionado análise. O método de traballo e o propio do enfoque estratéxico.

O sector vinícola hai que situalo dentro do gran sector agroalimentario, e dentro del vinícola temos o subsector das denominacións de orixe. Por tanto a definición de sector vinícola partiría dunha primeira delimitación por produto: o viño de calidade producido en rexións determinadas (V.C.P.R.D.), delimitación a nivel europeo para garantir unha calidade e unha procedencia dun produto determinado. Tras esta primeira delimitación cabería unha segunda, referente ó ámbito xeográfico do sector, entrando nas chamadas Denominacións de Orixe (D.O.).

No referente ó sector vinícola en Galicia a súa realidade e a modo sintético amósase no seguinte DAFO, está especialmente referenciada D.O. Ribeiro por se-la mais importante e antiga.

### **Debilidades:**

- Minifundismo. A este respecto convén sinalar, por exemplo no caso do Ribeiro que os viñedos repártense entre uns seis mil viticultores e a meirande parte non chega ós cinco mil metros cadrados. Con máis de dez mil metros cadrados hai uns cincocentos labregos, e os demais teñen unha economía mixta na que a viña é unha actividade complementaria.
- O coste do solo.
- As producións limitadas polos consellos reguladores.
- Atomización das bodegas. O viño elabórase fundamentalmente por medio das adegas industriais e as chamadas bodegas de colleiteiros. A diferenza estriba en que as últimas unicamente elaboran as uvas da súa propia colleita. Do total de oitenta e unha bodegas e colleiteiros acollidos a D.O. do Ribeiro, sesenta e dous elaboran ata oitenta mil botellas, catro elaboran de oitenta mil a duascenas cincoenta mil, dez de duascenas cincoenta mil a un millón, catro de un millón a tres millóns e somentes unha bodega industrial elabora máis de tres millóns de botellas o ano.

- A escasa profesionalización.
- A escasa actividade internacional. A pesar de que existe tradición que se remonta a tempos comprendidos entre ós séculos XII e XVII na actualidade a exportación é practicamente testimonial, sen embargo as expectativas son favorables sendo na actualidade España o quinto país exportador de viño os Estados Unidos, detrás de Francia, Italia, Chile e Australia.
- A demografía. O envellecemento da poboación afecta especialmente ó campo. Causado por unhas baixas taxas de natalidade que conlevan unha redución da poboación activa. E por outro lado pódese falar dun crecente mobilidade dos traballadores mais novos cara a outros sectores.
- A competencia do produto sen etiquetar.

**Ameazas:**

- A diminución xeralizada do consumo de viño nos países produtores e a substitución do viño de mesa polo viño de calidade.
- Competencia dos viños lixeiros da CEE, sobor de todo dos viños alemáns.
- O importante crecemento do consumo de produtos substitutivos, tales coma o auga mineral e a cervexa.
- O poder da negociación na distribución, representado basicamente por grandes superficies, distribuidores maioristas e restauradores.

**Fortalezas:**

- As variedades autóctonas de uva.
- Desenrolo do mapa das denominacións de orixe.
- Nivel tecnolóxico, en especial no que respecta os depósitos de aceiro inoxidable e o control do proceso de fermentación.

**Oportunidades:**

- A ventaxa competitiva é o produto, que se elabora xove e afrutado, diferenciado de cara ó consumidor pola súa orixe.
- O aumento do consumo de calidade e en consecuencia o desenrolo das marcas.
- O aproveitamento de segmentos de mercado tales coma a muller.
- Viño e saúde.
- A oportunidade de aproveitamentopaíses da occidentalización en gustos de países orientais, coma por exemplo Xapón.
- Países emerxentes.
- O desenrolo do tinto autóctono.

A supervivencia do sector vai a depender da capacidade de creación, desenvolvemento e mantemento de vantaxes comparativas. A estratexia debe encamiñarse á búsqueda continua dun plan tendente a organizar e explotar aquelas vantaxes da organización que lle permitan diferenciarse dos seus competidores, aproveitando as fortalezas co obxectivo de crear maior valor para os seus clientes.

Ante este DAFO do sector preséntanse as seguintes alternativas estratéxicas cara a mellora da súa competitividade:

- En primeiro lugar a elabora dun viño de calidade coidando especialmente tanto a elaboración coma a produción. Isto é unha acción básica baseada na orientación de tódala empresa hacia o cliente e a calidade, cunha actitude práctica en tódolos ámbitos, tanto marketing, vendas, finanzas, compras, etc., deben de dar resposta como un “todo”.
- En segundo lugar profesionalización das tarefas .
- En terceiro lugar realizar un esforzo de internacionalización. Ante a globalización dos mercados as empresas do sector deben tomar unha actitude activa no que ó acceso a mercados internacionais se refire, invertindo no coñecemento necesario das súas peculiaridades, gustos, cultura, sistemas de distribución, etc.
- Segmentar mercados y adaptalo a cada un deles.
- Alianzas estratéxicas para solucionar-la atomización.
- Procurar asociar o consumo do viño con conceptos suxerentes tales coma a cultura, a calidade de vida, a saúde, o turismo rural e o consumo peixes e mariscos.
- Investigación e innovación en viticultura.
- Inculcar a idea da concentración parcelaria con obxecto de reducir los costes de produccion do viño e supera-las dificultades de mecanización. Algo fundamental para levar a cabo é procura-la concentración parcelaria, que se transformará en produtividade, podendo chegar a ser unha vantaxe estratéxica esencial. Conseguindo unha diminución dos costes fixos suporá unha grande vantaxe en flexibilidade.
- Replantar uva autóctona para incrementar-la calidade.
- A cooperación pode xogar un papel fundamental no desenvolvemento deste sector, entendida a tódolos niveis, tanto entre os que cultivan o viñado e as industrias vinícolas, como entre as propias industrias vinícolas para desenvolver actividades tales como comercialización, investigación, etc.

En resumo e de acordo co indicado o levar a cabo estas accións estratéxicas poden converterse en elementos fundamentais que poidan indicar o camiño a seguir das empresas vinícolas nun contexto completamente diferente para facer fronte os cambios e poder utilizar estratexias que potencien a innovación, dinamismo a flexibilidade.

**BIBLIOGRAFIA:**

Bueno Campos E. 1987 Dirección estratégica de la Empresa, Pirámide, Madrid.

Buenos Campos E. 1.991 Dirección estratégica de la Empresa. Metodología, técnicas y casos. Pirámide. Madrid.

Jarillo, J.C. 1.990. Dirección estratégica. McGraw-Hill. Madrid.

Porter, M. 1.982. Estrategia competitiva. Cecsá. México.

Porter, M. 1.991. La ventaja competitiva de las naciones. Plaza y Janés. Barcelona

Saez de Viteri, D. 1.995. Los acuerdos de cooperación empresarial como alternativa estratégica. Tesis doctoral. Universidad de Vigo.