

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN "TORO"

Andrés JALÓN LUNA

José A. GÓMEZ-LIMÓN RODRÍGUEZ

Área de Economía Agraria
E.T.S.II.AA. Palencia. Universidad de Valladolid
Avda. de Madrid, 57. 34701 Palencia
E-mails: andresjalon@wanadoo.es y limon@iaf.uva.es

1. – INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

El vino de Toro atravesó una época de crisis a mediados del s. XX en la que se alejó de los gustos del consumidor y perdió los mercados tradicionales del Norte de España. Desde los años 70 comienza un lento resurgir; en 1.987 se obtiene la Denominación de Origen (D.O.), y es a partir de 1.993 cuando se aceleran los ritmos de crecimiento. El objetivo principal del presente trabajo es plantear una serie de líneas de actuación que permitan el desarrollo sostenible de la D.O. "Toro", de forma que se acelere la actual fase de crecimiento y se posibilite que el sector vitivinícola se convierta en el auténtico motor de desarrollo de la comarca.

Para lograr este objetivo principal se plantean una serie de objetivos secundarios como pasos intermedios necesarios:

1. Búsqueda de información secundaria y generación de información primaria, mediante entrevistas a los diferentes agentes del sector (viticultores, enólogos, comerciales, tiendas especializadas, Consejo Regulador, etc.). Esta información permitirá el correcto diagnóstico de la situación actual de la D.O. "Toro", así como su posible evolución en el futuro.
2. Desarrollo de un análisis estratégico apoyado en una matriz DAFO.
3. Propuesta de las líneas básicas de actuación para el desarrollo sostenible de la D.O. en los próximos años consensuada por el conjunto de agentes pertenecientes a la misma.

El interés de los resultados de este trabajo es doble. Por un lado, desde una perspectiva metodológica, puede resultar atractivo para el conjunto del sector agroalimentario, ya que éste plantea la idoneidad del análisis estratégico como técnica de análisis y generación de propuestas de actuación para la mejora de los diferentes subsectores que lo componen. Asimismo, la aplicación del caso realizado (la D.O. "Toro") puede, sin duda, constituirse en un documento de reflexión válido para la toma de decisiones que en un futuro habrán de tomarse para el desarrollo de la Denominación.

Por último, habría que señalar que todo este estudio ha sido realizado por los autores en el seno del Departamento de Economía Agraria de la Universidad de Valladolid (E.T.S.II.A.A. de Palencia). Lo que se expone a continuación es un resumen del documento final obtenido, donde pueden encontrarse todos los aspectos posteriormente comentados con mucho mayor detalle.

2. – METODOLOGÍA

La pretensión de disponer de un plan estratégico requiere de la aplicación de la metodología del *análisis estratégico* para llegar a su correcta formulación. Dicha metodología es muy adecuada para el análisis de empresas u organizaciones concretas, aunque resulta menos práctica en el análisis de un conjunto de empresas u organizaciones como en el caso que nos ocupa –el conjunto de una D.O. vitivinícola-. Por ello se hace necesario la conjunción de esta metodología con el *enfoque sistémico*, que nos permita aplicar el análisis estratégico a la totalidad del sector, realizando las disgregaciones necesarias, es decir, la subdivisión de la D.O. en sus correspondientes subsistema vitícola o productivo, subsistema elaborador y subsistema comercial.

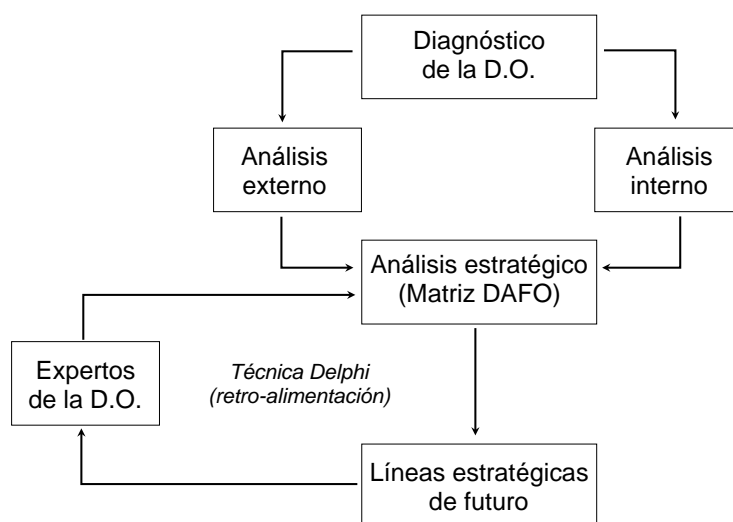
El análisis estratégico es una metodología muy extendida. Entre las aplicaciones concretas realizadas dentro del sector vitivinícola podemos señalar las siguientes como antecedentes del presente estudio:

- El trabajo realizado por Carrasco (1.999), consistente en un análisis estratégico del sector vitivinícola onubense. Las soluciones que aporta básicamente se orientan hacia el cooperativismo.
- El plan estratégico realizado por Fuentes (2.000) para la D.O. “Montilla-Moriles”, en el que colaboraron economistas, agentes de empleo y de desarrollo rural, etc.

Actualmente el MAPA está igualmente redactando un Plan Estratégico del sector vitivinícola a medio plazo, después de que INMARK (1.996) en un estudio titulado “Comercialización del Vino”, realizado para el Ministerio de Economía y Hacienda, recomendara la realización de este tipo de estudios para el conjunto del sector vitivinícola nacional.

A continuación mostramos el esquema metodológico básico seguido por el estudio.

Figura 1: Esquema metodológico del estudio



Como todo análisis estratégico, este trabajo comienza con el diagnóstico de la D.O., al objeto de apuntar sus características básicas. Para ello se realiza un *análisis externo* (del entorno que rodea a la D.O.), y un *análisis interno* de la misma. Éstos se hacen necesarios para poder plantear más tarde la denominada matriz DAFO, base de la metodología planteada.

Para ambos análisis se ha partido de la recopilación y estudio de la información generada previamente por distintos organismos (administración, consejo regulador, universidad y centros

de investigación, etc.). No obstante, la escasez de información secundaria nos ha obligado a generar información adicional de carácter primario –generada por los propios autores–, punto en el que se ha optado por un modelo de entrevista con preguntas abiertas que permite mayor libertad de contestación y semiestructuradas, para la creación de nuevas preguntas no planteadas, en función de las respuestas. El conjunto de la información secundaria y primaria ha sido básica para el diagnóstico de la D.O.

El análisis estratégico se ha basado en la generación de una *matriz DAFO*, denominación que procede de las iniciales de las celdas que la componen: *Debilidades* (características negativas intrínsecas), *Amenazas* (circunstancias que pueden suceder en el entorno de la D.O. y que podrían causarle un perjuicio), *Fortalezas* (características positivas del propio sector), y *Oportunidades* (circunstancias que pueden suceder en el entorno y que favorecerían a la D.O.). Esta matriz es el elemento clave en este tipo de estudios, y la que nos encaminará a la adopción de unas u otras líneas estratégicas. Con ello conseguiremos examinar el sector vitivinícola de Toro desde dos perspectivas diferentes:

- *Interna*, determinando las Fortalezas y Debilidades del conjunto de agentes del sector.
- *Externa*, estudiando las Amenazas y Oportunidades que les afectan desde fuera de la propia D.O.

El conocimiento y análisis pormenorizado del sector a través de la matriz DAFO ha desembocado en la redacción de las *líneas estratégicas*, como vía de adecuación de las decisiones a potenciar, las Fortalezas y a aprovechar las Oportunidades, a la vez que mitigar las Debilidades y prevenir las Amenazas.

Para terminar los aspectos metodológicos, debemos apuntar que el análisis estratégico realizado ha pretendido ser realmente participativo, solicitando la opinión de los agentes implicados. Así, una vez realizado el análisis de la matriz DAFO, así como la primera propuesta de líneas estratégicas, el borrador del documento se ha ofrecido para su consulta a distintos expertos de la D.O., siguiendo una versión simplificada de la *metodología Delphi*. Esta retroalimentación del propio sector nos ha permitido mejorar y ampliar los resultados del análisis, verificándose finalmente un alto grado de acuerdo de cada uno de los expertos en el documento definitivo.

3. – ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo se realiza para determinar las Amenazas y Oportunidades que ofrece el entorno de la D.O.

3.1. – La producción

La producción mundial de vino se ha caracterizado por un fuerte retroceso durante las tres últimas décadas (reducción de un 25% de la producción), dada la importante bajada de superficie que no ha podido ser compensada con el incremento de rendimientos, fruto de las innovaciones tecnológicas. Esta situación es la consecuencia de la saturación de mercados y la depresión de precios, especialmente en el subsector de vinos de mesa. Sólo el 85% de la producción mundial se consume como vino. Al tratarse de un mercado excedentario, el 15% restante tiene que eliminarse a través de destilaciones financiadas por los presupuestos públicos.

Las únicas excepciones de este descenso productor del sector lo constituyen USA, Australia y Sudáfrica, países dónde el aumento de superficie y rendimiento han hecho que la producción se incremente de forma notable.

Con relación a España, deben anotarse dos circunstancias. La primera es que, a pesar de ser el país con mayor superficie de viñedo, actualmente es la tercera productora mundial de vino tras Italia y Francia, dado lo exiguo de sus rendimientos. En segundo lugar conviene apuntar que nuestro país ha seguido una tendencia a la baja en la producción similar a la del resto de países productores.

Las 1,2 millones de ha que componen el viñedo español están divididas entre 370.000 explotaciones vitícolas. El resultado es una explotación media de 3 ha, lo que da idea de la atomización del sector productor. Esta característica de minifundismo vitícola tiene como consecuencia la dificultad para introducir nuevas tecnologías, como por ejemplo la mecanización de la vendimia, dadas las limitaciones de superficie y financieras en que normalmente concurren estas pequeñas explotaciones. Esta desventaja comparativa del pequeño viñedo intenta ser corregida con medidas de política agraria, como la concesión de nuevos derechos de plantación a viticultores que necesiten más superficie para consolidar su explotación y las ayudas a la reconversión de las plantaciones incluidas en la última OCM del sector. Los resultados, sin embargo, están siendo escasos y sólo serán visibles a largo plazo.

El viñedo de Castilla y León asciende a 73.000 ha, lo que supone tan sólo el 6,3% del viñedo nacional. No obstante, la producción regional se caracteriza por su alta calidad y precios en los mercados, debido tanto a sus condiciones edafoclimáticas como a la tecnología incorporada a las producciones (incluyen factores técnicos y humanos). La elevada calidad y competitividad (rentabilidad) que han alcanzado algunos tipos de vino, han permitido que las bodegas respondan con nuevas inversiones para mejorar la producción.

3.2. – La industria vinícola

Siguiendo la tendencia general de la economía, los procesos de concentración también se han dejado sentir en el sector vitivinícola nacional, siendo evidente una evolución hacia una mayor dimensión media de la industria (la reducción del número de bodegas en los últimos 15 años se cifra en el 25%). A pesar de ello, sigue tratándose de un sector poco concentrado (existen cerca de 4.000 bodegas en España). Por tanto, es de esperar que este proceso de concentración continúe en el futuro.

En Castilla y León existen 768 empresas dedicadas fundamentalmente a la elaboración de vinos. Así, aunque el tamaño medio de la industria vinícola regional va en aumento, actualmente siguen predominando las de pequeña dimensión.

La industria vinícola representa una modesta aportación en cuanto al total de las ventas del sector agroindustrial regional (3,7% sobre el total) y la generación de empleo (3,8% del total). No obstante, existen dos factores que ponen de manifiesto el carácter estratégico de este subsector agroindustrial para la región: a) su importancia local decisiva en las principales zonas vitícolas de la región y b) su elevada potencialidad para el futuro.

3.3. – El consumo

El consumo de vino de los diferentes grupos de países evidencia una tendencia hacia la homogeneización del consumo en el ámbito internacional. Esta tendencia se debe a factores sociales cada vez más universales: una organización del trabajo que fomenta una mayor relación social y una alimentación diaria fuera del hogar, a la vez que un renovado interés por la salud. Así, frente a un consumo mayoritario en el hogar, como bebida de acompañamiento de las comidas diarias, se ha pasado a un incremento sucesivo del consumo de vino fuera del hogar, como consecuencia lógica de los nuevos hábitos de vida (mayor número de comidas fuera). Además, el vino ha pasado de ser una bebida valorada como producto energético (vino-alimento) a ser un producto demandado por sus cualidades organolépticas (vino como producto hedónico). Esto ha hecho que el tradicional consumo de vinos de mesa se haya ido sustituyendo

fuertemente por vinos de calidad. En esta línea hay que enmarcar la tendencia hacia el consumo de vinos de calidad, de baja graduación y afrutados, frente a los de graduación superior y de baja calidad.

Con ello la formación de precios dependerá cada vez más de su calidad, de su diferenciación y de la imagen que tenga el consumidor de cada tipo o marca comercial, y dependerá menos de la oferta, ya que el consumidor estará dispuesto a pagar más por la satisfacción personal o social que le reporte.

Esta tendencia ha sido posible gracias al aumento de rentas que han experimentado las sociedades debido al desarrollo económico, lo cual les ha permitido aumentar el gasto en vino, demandando productos de creciente calidad. De hecho en España, en los últimos 3 años, el gasto se ha elevado en un 15% para este tipo de vinos. El reciente “boom” experimentado por el sector queda explicado pues, no por un aumento volumétrico de las ventas, sino por un aumento del gasto monetario (vinos con calidad y precios crecientes, ajustados a las demandas reales del mercado).

3.4. – El comercio internacional

Los mayores productores son los países que más exportan; Francia, Italia y España ocupan los 3 primeros puestos del ranking. De igual forma aquellos países con tradición consumidora como Alemania y el Reino Unido encabezan la lista de los mayores importadores. Lo más característico del comercio internacional del vino es su importancia en relación con la producción. En esta línea convendría apuntar que el 23% de la producción de vino se consume en un país diferente al que se produjo. Este porcentaje es muy superior si nos referimos a vinos de calidad, con casi el 50% de la producción. Esta importancia del comercio está en alza, como consecuencia directa de un mercado mundial cada vez más abierto.

En este sentido debe señalarse que la producción de vinos en la actualidad debe entenderse como un mercado potencial a escala mundial, aunque también sometido a la competencia internacional.

4. – ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno trata sobre todos los aspectos que son necesarios, por un lado, para definir la D.O. “Toro” y por otro, para poder identificar las Debilidades propias del sector vitivinícola de la zona y sus Fortalezas, es decir, los puntos que podemos aprovechar por no encontrarse suficientemente utilizados.

4.1. – Descripción de la zona

La zona de la D.O. “Toro” abarca parte de la provincia de Zamora y Valladolid. La mayoría de su superficie se encuentra al S.E. de la provincia zamorana, que comprende las zonas naturales de Tierra del Vino y Valle del Guareña.

La antigua ciudad de Toro puede enorgullecerse de un pasado lleno de acontecimientos históricos y de haber ocupado el centro mismo del poder del Reino de León en distintas ocasiones, como aún lo recuerdan muchos de sus monumentos. El hecho de que Toro fuera declarado en 1.955 Ciudad de Interés Turístico y en 1.963 Conjunto Monumental Histórico - Artístico, que los Carnavales de Toro estén reconocidos como Fiesta de Interés Turístico Regional, unido a los dos premios “C” de Turismo (uno en 1.990 y otro en el 2.000), otorgados por la Consejería de Industria, Comercio y Turismo, y el auge que va tomando la Fiesta de la Vendimia, nos lleva a pensar en el interés que puede tener para la zona ligar turismo y vino; el enoturismo.

La densidad de población en la provincia de Zamora es baja (19,4 hab/km²), no obstante la comarca es una de las que tiene mayores densidades, estando entre las zonas que pueden considerarse más favorecidas, dentro de una economía eminentemente agraria como la de Zamora. Sin duda esto se debe al cultivo de la viña y a los cultivos de regadío en la vega del río Duero. Un buen instrumento para lograr que permanezca población en la zona será conseguir una agricultura sostenible.

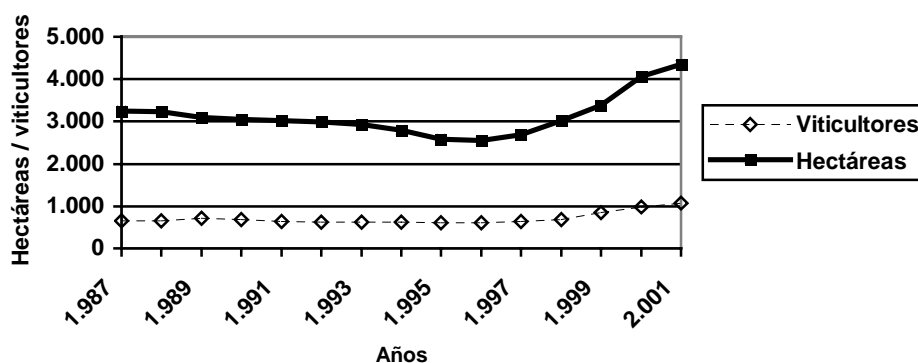
A pesar de su relativa posición favorable dentro de la provincia, la zona presenta una evidente escasez de servicios, lo que a su vez provoca que las empresas bodegueras se sitúen principalmente en los municipios más poblados (Toro y Morales de Toro).

4.2. – Características de la producción vitícola

La superficie de viñedo de la D.O. se asienta en suelos formados por sedimentos de areniscas, arcillas y pudingas calizas pliocénicas. En superficie son suelos pardos, calizos sobre material no consolidado, alternándose desde materiales limosos a areniscas. La altitud está comprendida entre los 620 y 720 metros sobre el nivel del mar. El clima es continental y extremado con influencias atlánticas, de carácter árido. Las precipitaciones anuales oscilan entre los 350-400 mm con unas 2.600-3.000 horas de sol. El relieve es el típico de Castilla y León, llano con suaves ondulaciones provocadas por el río Duero y los cuatro afluentes que se le suman en la zona.

La superficie de viñedo acogida a la D.O. “Toro” está aumentando desde 1.996, consecuencia del ingreso de nuevos viticultores con pequeñas explotaciones (véase Figura 2). El viñedo en la zona (incluida la superficie no inscrita) tiene carácter minifundista, con una explotación media 2,27 ha. Según el Registro Vitivinícola, hay una baja dimensión de la estructura parcelaria, con un promedio de 0,86 ha. Esta cifra se incrementa por las recientes concentraciones, aunque resulta insuficiente todavía para el aumento de la mecanización necesaria en la mejora de la rentabilidad del cultivo.

Figura 2: Evolución de la superficie y número de viticultores inscritos en la D.O. “Toro”



Fuente: Consejo Regulador de D.O. “Toro”

Puede afirmarse que el viñedo plantado en esta zona está envejecido (cerca del 80% tiene más de 35 años y el 50% más de 46 años). Surge así la necesidad de aplicar planes de reconversión y mejora del viñedo existente.

Las variedades de uva tinta autorizadas por el Consejo Regulador para la elaboración de vino con D.O. son la Tinta de Toro y la Garnacha, y entre las blancas Malvasía y Verdejo. No obstante, existen otras variedades fuera de la D.O. en menor porcentaje. La Tinta de Toro es una variedad autóctona con cierta semejanza a la Tempranillo, aunque con una producción menor, lo

que se considera un “don” de esta variedad. Es la variedad que mejor resiste las inclemencias del tiempo en vendimia. Posee gran calidad, es de intensa coloración y grandes aromas primarios, por lo que es muy apta para obtener vinos de “alta expresión”. Si se demora la vendimia puede dar lugar a vinos de elevada graduación, de ahí que actualmente se cuide mucho la elección de esa fecha.

La variedad Tinta de Toro se encuentra en expansión, siendo en la actualidad el principal activo de la D.O. Ésta está haciendo subir a la D.O. abriendo sus circuitos comerciales. Los precios a los que se paga al viticultor oscilan estos últimos años sobre los 0,60 €/kg. No obstante, ligar el desarrollo de Toro a un cultivo monovarietal puede suponer un riesgo a largo plazo, al dificultar la flexibilidad y futura adaptación del sector.

La producción máxima permitida por hectárea es de 60 Qm/ha, referidos a la variedad Tinta de Toro. Para las variedades Garnacha y Malvasía 70 Qm/ha exceptuando los municipios de Morales de Toro y Pedrosa del Rey dónde se autoriza 90 Qm/ha. A la variedad Verdejo se le permiten 40 Qm/ha, 20 Qm/ha más a los municipios antes mencionados.

Según el Registro Vitícola en el 43,5% de las hectáreas el rendimiento está por debajo de 30 Qm/ha. Los rendimientos deberían aproximarse a los permitidos para conseguir una rentabilidad mayor por hectárea, sin perjuicio alguno sobre la calidad.

El 94% de la superficie sobre el total tienen como estilos de plantación principales el marco real y el tresbolillo, lo que dificulta la mecanización. El sistema de poda más utilizado en la zona es en vaso. La vendimia suele comenzar la segunda quincena de septiembre. Las nuevas plantaciones se deben encaminar hacia la formación de la vid en espaldera, que facilita la mecanización de las labores.

La invasión filoxérica de principios de siglo no afectó a esta zona con la virulencia que lo hizo en otras. Así, podemos decir que más o menos un 95% de las plantaciones de Toro son sobre el mismo pie, pie franco, de la variedad productora, sin apenas utilización de los patrones americanos, según Arenaz Erburu (1.990). Se debe informar adecuadamente sobre las ventajas de utilización de patrones adaptados.

4.3. – Características de la producción de vino

El Reglamento de la D.O. obliga a elaborar los vinos tintos con un mínimo del 75% de uva de la variedad Tinta de Toro, al considerarla variedad principal.

La forma jurídica preferida por las bodegas que se instalan en la Denominación es, sin duda alguna, la Sociedad Limitada (78%), seguida de la Sociedad Anónima (15%) y por último la Sociedad Cooperativa (7%). Este último tipo de empresas acapara, no obstante, aproximadamente el 60% de la producción de la D.O.

La inscripción de bodegas experimentó un crecimiento paulatino en los primeros 10 años de la D.O., durante en los que llegó a doblar su número. Es a partir del año 1.999 cuando se desata el verdadero “boom” en cuanto a implantación de bodegas se refiere. En el año 2.002 se mantiene la tendencia al alza. Este incremento en el número de bodegas se explica principalmente por la fuerte inversión exterior realizada. Esta inversión exterior tiene un efecto positivo sobre la D.O., ya que introduce nuevas tecnologías y aumenta el potencial de desarrollo futuro.

La producción de vino en la D.O. “Toro” presenta variaciones al igual que ocurre en el resto de la región, en función de la climatología. Se observa cómo se va adaptando la producción a las demandas del mercado, es decir, aumenta el vino tinto y disminuye la producción de blancos y rosados (véase Tabla 1).

Tabla 1: Producción D.O. "Toro" por tipos de vinos (miles de litros)

	1995	1996	1997	1998
Blancos	485	305	501	153
Rosados	728	644	586	343
Tintos	2.514	3.069	1.823	3.899
Total	3.727	4.019	2.910	4.431

Fuente: Consejo Regulador D.O. "Toro"

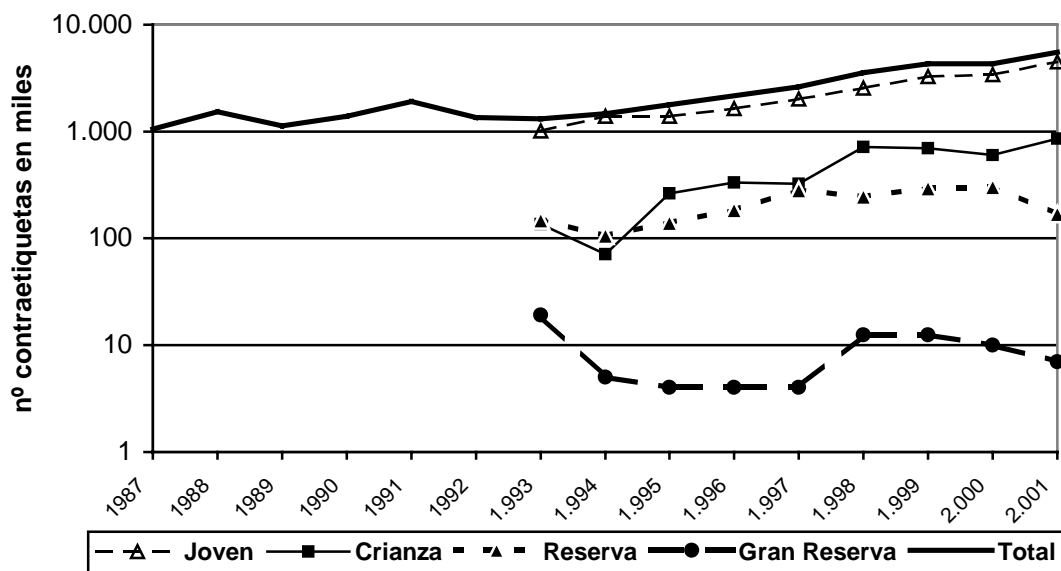
4.4. – Caracterización comercial

La caracterización comercial la realizamos a partir de los datos de retirada de contraetiquetas del Consejo Regulador. Desde el año 1.987 hasta 1.993, las ventas no conseguían subir y tenían continuas oscilaciones. A partir del año 1.993 comenzaron a mejorar de un modo claro. Esta subida se debió en principio al vino joven, pero a partir del año 1.995 es cuando se empiezan a producir más vinos envejecidos, de forma tímida, aprovechando los ingresos conseguidos por la venta del vino joven (véase Figura 3).

Actualmente no puede saberse hasta qué punto llegará el crecimiento de la D.O. al encontrarse en continuo ascenso, pues es ahora cuando se produce un verdadero impulso para mejorar y ampliar los canales de comercialización.

En definitiva, la D.O. está mejorando su fama en España, eliminando lentamente el problema con el que comenzó: la fama negativa que tenía el vino de Toro. Los volúmenes de exportación se mantienen a buen nivel y aumentan las ventas en el mercado interior gracias a un mayor interés de bodegas y Consejo Regulador para abrir nuevos horizontes comerciales.

Figura 3: Número de contraetiquetas retiradas del Consejo Regulador (en miles)



Fuente: Consejo Regulador de D.O. "Toro"

Los precios de los vinos de la Denominación han mantenido una estrecha relación con el precio de la uva. Se observa como es la Tinta de Toro, y la variedad Verdejo las que tienen un mayor precio cercano a los 0,60 €/kg, durante su evolución han sufrido oscilaciones en los precios, siendo el más alto el alcanzado en 1.999. Hoy Toro aumenta mercado gracias a una buena relación calidad – precio.

5. – ANÁLISIS ESTRATÉGICO: LA MATRIZ DAFO DE LA D.O. “TORO”

El análisis estratégico permite determinar tanto las Fortalezas y Debilidades internas como estudiar las Amenazas y Oportunidades que el exterior les brinda. No obstante, antes de pasar a describir estas características es necesario apuntar que este análisis se hace desde una perspectiva pública, teniendo como objetivo la realización de un análisis estratégico que permita un desarrollo sostenible en el tiempo para todo el conjunto del sector de la zona, posibilitando se constituya como el motor de desarrollo local.

En la Tabla 2 se muestra un resumen con las principales ideas de una matriz DAFO, que a continuación se desarrolla de forma más amplia.

5.1. – Debilidades

Las debilidades *generales* que nos encontramos en la D.O. “Toro” son las que se refieren a la falta de formación específica de los trabajadores y a la escasa oferta formativa teórico – práctica dirigida a personas del sector en esta zona. Por todo ello se hace necesario recurrir a contratas o a servicios técnicos para ciertos trabajos.

En *viticultura*, destaca en primer lugar el bajo poder de negociación de los viticultores libres, claramente minifundistas con 3,34 hectáreas de viñedo de media. En segundo lugar, la escasa capacidad de las bodegas cooperativas se convierte en una debilidad debido al aumento de hectáreas inscritas en las mismas fruto de las nuevas plantaciones y de la entrada de nuevos socios que “temen” el autoabastecimiento de las bodegas. Puede considerarse una debilidad en la medida en que el sector productor, los viticultores, son realmente el motor del desarrollo rural de la zona, pues ocupan y cuidan del territorio a la vez que son la base de buena parte de la industria. Todos estos elementos están haciendo aflorar en la zona nuevos movimientos cooperativos, de los que parece claro surgirán varias cooperativas.

Otras debilidades propias de la viticultura son las excesivas plantaciones en vaso, que pueden dificultar la cada vez más necesaria automatización de las operaciones del viñedo, debido a la escasez de mano de obra. Si a esto le sumamos la existencia de una mano de obra envejecida en casi todos los pueblos de la D.O. y el minifundismo, ya mencionado, comprenderemos mejor que en muchos casos se utilice la maquinaria de cultivos extensivos para viñedo.

Una dificultad añadida al minifundismo es la especulación en la venta de tierras y derechos de plantación que provoca una gran volatilidad de los precios, lo cual afecta negativamente a aquellos pequeños viticultores que quieren aumentar su explotación para consolidarla.

En cuanto a la *elaboración* destaca como principal debilidad el gran número de pymes. La pequeña dimensión de las bodegas produce efectos negativos como la no contratación de personal técnico adecuado, la no aplicación de técnicas de marketing, etc. A su vez, si tenemos en cuenta la posición dominante que presentan los suministradores de materias auxiliares tales como los de vidrio, cápsulas, etc., se hace todavía más difícil poder negociar precios.

Tabla 2. Matriz DAFO del sector vitivinícola de Toro

1.- Debilidades	2.- Amenazas
<p>1.1. – Viticultura</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1. – Bajo poder de negociación de los viticultores libres 1.1.2. – Mano de obra envejecida y con escasa formación 1.1.3. – Falta de maquinaria específica y técnicas obsoletas 1.1.4. – Escasa oferta formativa teórico – práctica 1.1.5. – Los bajos rendimientos en viñedo 1.1.6. – Cultivo minifundista 1.1.7. – Especulación en la venta de tierras y derechos <p>1.2. – Elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1. – Gran número de pymes con limitaciones económicas 1.2.2. – Falta de automatización en los procesos productivos 1.2.3. – Dificultades de implantación de nuevas empresas 1.2.4. – Estructuras productivas de pequeña dimensión 1.2.5. – Posición dominante de los suministradores <p>1.3. – Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.3.1. – Escaso desarrollo de canales de comercialización 1.3.2. – Inexistencia de estudios de mercado y marketing 1.3.3. – La fama anterior del vino de Toro 	<p>2.1. – Viticultura</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1.1. – Dependencia de las condiciones climáticas <p>2.2. – Elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.2.1. – Intensidad de la competencia <p>2.3. – Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.3.1. – La excesiva agrupación de la distribución 2.3.2. – Mal desarrollo de la comercialización a través de las nuevas técnicas de la información 2.3.3. – La competencia exterior 2.3.4. – Los productos sustitutivos
3.- Fortalezas	4.- Oportunidades
<p>3.1. – Viticultura</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1.1. – Tinta de Toro 3.1.2. – Condiciones edafoclimáticas 3.1.3. – Menor incidencia de la filoxera 3.1.4. – Escasez de tratamientos fitosanitarios (proximidad a la viticultura ecológica y/o integrada) <p>3.2. – Elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.2.1. – Vendimias manuales de calidad 3.2.2. – Capacidad de respuesta ante el mercado 3.2.3. – Vinos tintos de intenso color y cuerpo (adaptados a la demanda) <p>3.3. – Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.3.1. – El patrimonio histórico cultural (enoturismo) 3.3.2. – Concienciación de la necesidad de incrementar los esfuerzos comerciales 	<p>4.1. – Viticultura</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.1.1. – La viticultura ecológica 4.1.2. – La instalación de una red de estaciones agroclimáticas 4.1.3. – Aprovechamiento de sustancias de deshecho vitícola <p>4.2. – Elaboración</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.2.1. – El desarrollo de nuevos tipos de vinos, vinos de alta calidad 4.2.2. – Implantación de sistemas de gestión de la calidad 4.2.3. – Sistemas de gestión medioambiental 4.2.4. – Etiquetado ecológico 4.2.5. – I+D+I <p>4.3. – Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> 4.3.1. – Posibilidades de nuevos mercados 4.3.2. – Comercio electrónico 4.3.3. – Imagen de las D.O. 4.3.4. – Aumento del consumo de vino v.c.p.r.d. 4.3.5. – Las empresas externas instaladas en Toro ofertan sus vinos junto a afamados Rioja o Ribera del Duero 4.3.6. – Estudios científicos que demuestran los beneficios para la salud

En **comercialización** señalar que el escaso desarrollo de canales de comercialización de vino en la D.O. es considerado como su principal punto débil, por lo que se requiere la ampliación y consolidación de los mismos.

En España los circuitos de distribución son relativamente sencillos (bodega → distribuidores independientes → minorista/restauración → consumidor), siendo raros los productores que comercializan directamente sus vinos con una red de distribución propia. Fuera de España, la selección de los canales de distribución es sin duda más difícil, dadas las peculiaridades de cada mercado. Los exportadores no suelen escoger importadores–distribuidores de forma adecuada, dejando estos mercados en manos de grandes operadores, que no siguen ni controlan el proceso de distribución. El no conocer dónde se distribuye, a qué tipo de clientes y en qué condiciones se oferta el producto propio aumenta la ineficacia de las tareas de marketing. Asimismo, es muy importante mejorar la coordinación entre las campañas de distribución y promoción.

No existen estudios de mercado específicos del vino de Toro. Se trata éste, sin duda, de un punto negativo, puesto que se hace necesario caracterizar al consumidor actual de la D.O. “Toro”, conocer los canales utilizados, el nivel de satisfacción de los clientes, los criterios de elección que llevan al cliente a comprar vino de la D.O., etc.

Por otra parte no existe un marketing estructurado. La mayoría de las bodegas no cuentan con planes de promoción y marketing que establezcan las conexiones entre las variables “precio”, “producto”, “distribución” y “promoción”; son pocas las que hacen campañas de marketing y promoción, viajes, ferias, relaciones públicas, misiones comerciales, etc. Se observa cierta desconexión entre el mensaje usado en el comercio tradicional y el del comercio electrónico, lo que puede suponer una pérdida de fuerza comunicativa y confusión en el cliente.

Por último, mencionar la fama anterior del vino de Toro, que todavía hoy le perjudica en el mercado nacional, y la ausencia de experiencia exportadora en muchas empresas. En este sentido es positivo para la D.O. la instalación de grupos con larga tradición exportadora de vinos.

5.2. – Amenazas

En **viticultura**, la entrada de nuevas plagas y enfermedades, no presentes en la zona anteriormente, constituye una amenaza. Hasta hace muy poco la mayoría de lo que se plantaba se hacía en pie franco, debido al escaso ataque de la filoxera. Hoy la obligación del uso de patrones y el que este mercado presente una saturación de la demanda, aumenta el riesgo de que se utilice material portador de plagas y enfermedades no presentes en la zona.

En **elaboración** se está produciendo un aumento de la competencia a escala nacional y mundial debido a la atonía de la demanda, el crecimiento de la inversión tecnológica, el aumento de la promoción de firmas ajenas a la D.O., etc.

En **comercialización** las principales amenazas son las que se refieren al elevado poder de negociación de la gran distribución. El mercado de la distribución se encuentra segmentado en unos pocos grandes grupos. El canal mayorista cuenta con una posición cada vez más fuerte frente a las bodegas, las cuales ven limitado su poder de negociación como consecuencia de su reducido tamaño.

Preocupante es también, sobretodo en vinos de calidad, el hecho de que los supermercados e hipermercados que cobran cada vez más importancia no prescriban, ni informen, ni siempre “cuiden” lo suficiente el vino como producto. No obstante los grandes distribuidores permiten cubrir una porción más amplia de mercado.

Los elevados márgenes comerciales en restauración alejan ciertos vinos del consumo habitual de personas con menor poder adquisitivo, que en muchos casos no están dispuestos a pagar precios altos. Por otra parte, obliga a las bodegas a bajar sus precios de venta si quieren llegar a un cierto precio en restaurante.

Por último, en el mercado exterior cabe destacar la fuerte competencia que suponen los países llamados “emergentes” (EE.UU., Australia, Sudáfrica, etc.)

5.3. – Fortalezas

Las fortalezas propias de la D.O. “Toro” y que le pueden servir para progresar son las que mencionamos a continuación. En primer lugar, y con relación a la **viticultura**, es indiscutible que el mejor activo con el que cuenta la D.O. es su variedad autóctona: la *Tinta de Toro*. Esta variedad, base de los tintos de “Toro”, de gran calidad, de intensa coloración y de grandes aromas primarios y un alto potencial polifenólico, se vislumbra como factor clave de su armonía y elegancia futura.

La existencia de viñedos envejecidos, que si bien disminuyen los rendimientos, se convierte en fortaleza al tratarse de una D.O. muy pequeña que basa su desarrollo en la diferenciación en torno a la Tinta de Toro y su calidad, procedente de una buena relación de viñedo joven y viejo.

Por último, las condiciones edafoclimáticas de la zona le permiten vendimiar con garantías de calidad en cuanto a grado, color, etc. a finales de septiembre, principios de octubre. Este hecho disminuye el riesgo de incidencias climáticas con respecto a otras zonas que presentan ciertos años dificultades de maduración. Asimismo estas condiciones edafoclimáticas permiten al cultivo del viñedo ser más “amigable” con el medio ambiente, ya que la zona puede considerarse bastante sana. Esto nos lleva a señalar la potencialidad para la producción integrada y la viticultura ecológica.

En **elaboración**, señalar que actualmente las vendimias son totalmente manuales por lo que se consigue una mayor calidad al llegar la uva entera a bodega y no introducirse otros elementos vegetales. Reseñable es también que los actuales vinos de Toro son vinos de intenso color y gran cuerpo adaptados a las preferencias actuales del consumidor. La D.O. “Toro” presenta una mayor capacidad de respuesta en caso de producirse un cambio en la tendencia del consumo, debido a estar autorizadas variedades tintas y blancas.

En **comercialización** debemos destacar como fortalezas principales: la concienciación de la necesidad de incrementar los esfuerzos comerciales y el patrimonio histórico-cultural de Toro. Con relación a esta segunda fortaleza reseñar el número creciente de visitantes a Toro y su mayor interés por visitar una bodega.

5.4. – Oportunidades

Las oportunidades de la D.O. “Toro” se encuadran en un contexto europeo caracterizado por una serie de planteamientos como son:

- Conservación del medio ambiente.
- Inversión y generación de puestos de trabajo.
- Aprovechamiento del turismo interior.
- Aumento de la calidad y de la competitividad.

En cuanto a **aspectos generales** reseñamos la posibilidad de diversificar la oferta ofreciendo vinos ecológicos, punto éste que ayudaría a la introducción del vino en ciertos países en los que se aboga por la conservación del medio ambiente y por la producción sostenible.

En *viticultura*, las oportunidades principales se refieren a la instalación de una red de estaciones agroclimáticas que permitan controlar y estudiar la incidencia de plagas y enfermedades, así como contar con una serie histórica con la que poder hacer estudios climáticos.

En *elaboración*, las oportunidades no distan mucho de las que puedan tener otras zonas. Se refieren principalmente a la implantación de sistemas de gestión de la calidad y sistemas de gestión medioambiental. Estos sistemas, aparte de lograr un ahorro de costes, aumentan la competitividad, facilitan la exportación y disminuyen los riesgos laborales.

Otra idea interesante es la que se refiere a la recogida de aguas de limpieza, bitartratos y tartratos. Durante las limpiezas y destartraciones de los depósitos en las bodegas se utilizan soluciones alcalinas, que pueden dañar el medio ambiente. Actualmente hay empresas dedicadas a solucionar este problema y recibir un dinero a cambio.

En *comercialización*, destacamos las mayores posibilidades de mercado fruto de la gran mejora en las comunicaciones durante el siglo XX favoreciendo cada vez más la comercialización, tanto nacional como internacional. Por otra parte, internet permite la nivelación de la D.O. con otras más grandes en cuanto a marketing y comercialización en la red, hecho totalmente imposible en otros medios de comunicación como la televisión debido a los altos costes que supondría. A su vez internet nos brinda alternativas de futuro muy interesantes en cuanto a formación y reciclaje de profesionales de un modo más barato.

La especialización de los puntos de venta permite la aparición de nuevas oportunidades como utilizar el merchandising. Asimismo se debe avanzar más en el enoturismo aprovechando de ese modo el gran número de visitantes que vienen a Toro. En este sentido se pueden realizar diversas acciones, entre las que destacamos la inclusión de Toro dentro de la Asociación Española de Ciudades del Vino, lo que permitiría el intercambio de experiencias.

6. – PROPUESTA DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA EL FUTURO DESARROLLO DE LA D.O. "TORO"

El diseño de las líneas estratégicas trata de responder al análisis DAFO planteado anteriormente. Su formulación se puede agrupar en una serie de estrategias parciales, que si bien tienen una estructura independiente, presentan una alta relación entre ellas, hasta tal punto de que uno puede necesitar inevitablemente la puesta en práctica de forma conjunta.

Las estrategias buscan actuar positivamente sobre el sector olvidándose de los objetivos parciales que puedan afectar a empresas o personas concretas. Estas propuestas de actuación van encaminadas a explotar al máximo las fortalezas y oportunidades ya señaladas, e intentar mejorar las debilidades tomando medidas correctoras en cuanto a las amenazas.

A continuación mostramos un breve resumen con las principales propuestas de las líneas estratégicas que adoptamos dividiéndolas en viticultura, elaboración y comercialización.

En *viticultura* dividimos, a su vez, las líneas estratégicas en una serie de estrategias parciales:

1. *Mejora de la estructura productiva*: debido al minifundismo parece clara la necesidad de fomentar la creación de cooperativas de viñedo, como forma para enmendar en la medida de lo posible el problema estructural del minifundismo. Otras propuestas también desarrolladas se refieren a la reestructuración del viñedo, clasificación zonal, mejora de la información estadística, reconversión varietal, etc.

2. *Mejora del saneamiento vegetal*: se debe difundir la obligación y conveniencia de realizar las plantaciones con patrones certificados para evitar la entrada de plagas y enfermedades no presentes. Igualmente se debe recordar que en esta zona se plantaba tradicionalmente sobre pie franco. Así mismo hay que insistir en que se deben utilizar los clones provenientes de la selección clonal de *Tinta de Toro*, y que este uso debe llegar a todos.
Otras líneas a desarrollar son las que se refieren a la implantación de una red de estaciones agrometeorológicas, extender el uso del seguro agrario y la implantación de ATRIAS.
3. *Mejora de las labores*: la situación de la zona hace aconsejable la creación de cooperativas para el uso en común de maquinaria, se podrían aprovechar las mismas para la compra de otra serie de inputs propios de la actividad vitícola. Este proceso asociativo podría ser un primer paso para la constitución de cooperativas de explotación comunitaria de la tierra especialmente entre aquellos productores que tengan sus parcelas colindantes. También se debe incentivar el pago de uva por calidad, y sería muy conveniente la firma de contratos de suministro de uva a largo plazo.
4. *Otras líneas a emprender* pueden ser: el encaminarse a la elaboración de vinos ecológicos y a una producción integrada, la implantación de un punto de información permanente al viticultor y avanzar en su formación práctica, así como en la investigación de las necesidades reales de los mismos.

En cuanto a la **elaboración** destacamos cinco puntos:

1. Debemos apuntar la necesidad de *adaptar las bodegas a los nuevos volúmenes*, fruto de la entrada en producción de nuevas superficies plantadas, utilizando para ello los nuevos diseños de maquinaria. Asimismo se debe incentivar el diálogo entre viticultores y bodegas para que no se produzcan grandes desfases entre oferta y demanda.
2. Una vez se tuvieran suficientes hectáreas en producción ecológica se deberían realizar todos los trámites pertinentes para la elaboración de *vino ecológico*.
3. Es conveniente *implantar sistemas de gestión de calidad y de gestión medioambiental* homologados internacionalmente ya que facilitan las ventas en el extranjero y un mejor control organizativo.
4. Se aconseja establecer *vínculos con otras personas físicas o jurídicas* que permitan una cierta integración vertical con proveedores y/o distribuidores de modo que se consigan mejoras de calidad y estudios conjuntos de reducción de costes, gracias a la integración de los sistemas de información.
5. Se recomienda también *reforzar la formación de los trabajadores*, capacitando de forma permanente al personal técnico. Asimismo se proponen una serie de investigaciones para lo que se sugiere crear una Fundación que canalice todo lo relacionado con las mismas.

En **comercialización**, las líneas más importantes son las que se refieren a la elaboración de un *plan integral de marketing a nivel D.O.* Como paso previo se sugiere un *estudio de notoriedad* del vino de Toro. Tras ello, delimitada la imagen que tiene el mercado del producto, deberán realizarse nuevos estudios para la *selección de segmentos de mercados* a los que se debería enfocar la D.O.

El *desarrollo de internet* como ya se ha mostrado no sólo se refiere a la comercialización sino también al marketing. Se sugiere la creación de un portal.

Otra idea es crear un *club de vino de Toro* para lo cual se buscaría la colaboración con las "Casas de Zamora". Dicho club estaría abierto a la participación de cualquier persona. Se impartiría formación a los comerciales de las bodegas, empresas de hostelería, restauración, tiendas especializadas, y consumidores finales que lo desearan.

El sector turístico se revela como uno de los impulsores de Toro, por ello debe aprovecharse el gran número de visitantes con una oferta adecuada, como puede ser un museo etnográfico del vino, rutas señalizadas, posadas rurales ligadas al viñedo – bodega, etc. En definitiva, se trata de aumentar la oferta de ocio relacionada con el *enoturismo*.

Por último, sería conveniente nombrar entre la juventud y entre las personas mayores de reconocida fama una serie de *embajadores del vino de Toro*, personas que se identifiquen y defiendan estos vinos allá donde vayan.

Finalmente, debemos señalar que todo este catálogo de líneas son tan sólo un conjunto de propuestas que deberían ser debatidas en el seno de la D.O., para su posterior priorización, programación y presupuestación (conjuntamente con las administraciones públicas).

Bibliografía

- ARENAS ERBURU, A.M^a., Toro, sus viñas y sus vinos, Caja Salamanca, Zamora, 1990.
- CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE LA PROVINCIA, Memoria Zamora (1936-1941), Jacinto González Ltda., Zamora, 1942.
- CARRASCO CARRASCO, M., El cooperativismo vitivinícola del condado onubense, Universidad de Huelva, Huelva, 1995.
- FUENTES GARCÍA, F. y VEROZ HERRADÓN, R., Plan Estratégico de la D.O. Montilla-Moriles, Universidad de Córdoba-Diputación Provincial de Córdoba, Córdoba, 2000.
- GÓMEZ-LIMÓN, J.A., El sector vitivinícola, en GARCÍA JIMÉNEZ, J.I. (ed.) Comercialización y marketing del vino, INEA, Valladolid, 2002.
- JALÓN LUNA, A., y GÓMEZ-LIMÓN, J.A. Análisis estratégico de la Denominación de Origen “Toro”, XXIV Jornadas de Viticultura y Enología de la Tierra de Barros Cultural Santa Ana, Almendralejo, 2002.
- MAPA, Registros vitícolas, MAPA, Madrid, 1999.
- INMARK y MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA-DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO INTERIOR, Comercialización de Vino, Inmark, Madrid, 1996.
- OIV, “Situación y Estadísticas del Sector Vitivinícola Mundial en 1999”, La Semana Vitivinícola, 2867/68, 2001, pp. 2.513-2.567.