



**Taller de autodiagnóstico comercial del sector del vino**

## ÍNDICE

	Página
1. Introducción .....	1
2. Metodología .....	2
3. Caracterización de la estructura comercial de la oferta (ficha descriptiva) .....	4
3.1. Análisis de los datos.....	4
3.1.1. Grado de profesionalización de la bodegas.....	5
3.1.2. Procedencia de la uva.....	6
3.1.3. Número de marcas por bodega.....	7
3.1.4. Mercados de destino.....	8
3.1.5. Canales utilizados.....	10
3.1.6. Procesos de venta .....	12
3.1.7. Acuerdos con distribuidor, control de precios, resultados y ventas.....	13
3.1.8. Comunicación.....	14
3.1.9. Procesos colaborativos .....	16
3.2. Resumen ejecutivo .....	17
4. Autodiagnóstico de actividad comercial .....	18
4.1. Análisis de datos .....	18
4.1.1. Problemas .....	18
4.1.2. Soluciones .....	20
4.1.3. Apoyo institucional .....	22
4.2. Análisis sintético del autodiagnóstico.....	24
5. Diagnóstico compartido de actividad comercial (trabajo en equipo).....	25
6. Evaluación del taller .....	34
7. Propuestas.....	37

Santa Cruz de Tenerife, a 12 de junio de 2008

P. 6440/2008

DGT/RJDA/PMP

cc/CD



# 1. Introducción

En el presente documento se recogen los resultados del Taller de autodiagnóstico de la oferta comercial del vino canario, desarrollado dentro del Plan de Dinamización Comercial del Sector, y para el que se plantearon los siguientes objetivos fundamentales:

- Identificar los problemas y necesidades en la comercialización del vino.
- Priorizar los problemas identificados
- Reflexionar sobre la adecuación de la estructura actual del sector para responder a los problemas planteados.
- Proponer soluciones a los problemas-necesidades planteados.

Este proceso de identificación, priorización, reflexión y propuesta debía realizarse con la participación activa de los asistentes al Taller, conforme a la metodología que se detalla en el apartado 2 siguiente. Se pretendía que las conclusiones finales del diagnóstico resultante fueran ampliamente compartidas y sirviesen como base para la elaboración de un plan de acción para el sector.

El Taller se celebró el 6 de mayo de 2008. Participaron 74 bodegueros o representantes de bodegas, 16 representantes de los Consejos Reguladores de nueve de las diez denominaciones de origen existentes en Canarias (no asistieron representantes de la D.O Gran Canaria), 6 técnicos del ICCA y 2 técnicos de las Cámaras de Comercio de Lanzarote y Las Palmas.



## 2. Metodología

El Taller se desarrolló según el siguiente programa de trabajo. En términos generales se cumplió el horario previsto

09:00 Presentación de la jornada  
09:15 Síntesis estudio demanda y oferta  
10:15 Cuestionario autoadministrado  
10:45 Break  
11:15 Grupos de trabajo  
12:30 Puesta en común  
13:30 Resultados cuestionario  
14:00 Almuerzo  
15:30 Conclusiones  
17:00 Cierre

Con el objetivo siempre presente de fomentar la participación de los asistentes y obtener un diagnóstico ampliamente compartido sobre la comercialización del vino canario, el Taller se estructuró en torno a tres hitos principales:

1. Elaboración de una **Ficha descriptiva** del proceso de comercialización. Antes de la celebración del Taller se administró a los bodegueros que se inscribieron en el mismo, un cuestionario (se adjunta como Anexo I) del que se extrajeron datos puramente descriptivos sobre la situación actual de las bodegas en relación al proceso de comercialización. Al inicio del Taller se comentaron los resultados de este cuestionario y se recordaron las principales conclusiones de un estudio anterior sobre la demanda del vino realizado en el 2007. Se tenía de este modo una fotografía completa del sector, que debía servir de base para el desarrollo posterior de la jornada. El detalle de los resultados de la ficha descriptiva se recoge en el apartado 3. siguiente.
2. **Autodiagnóstico de actividad comercial** (reflexión individual). Tras la exposición de los resultados de la ficha descriptiva, se administró a todos los asistentes un cuestionario (se adjunta como Anexo II) en el que debían realizar una valoración individual sobre distintos aspectos relacionados con la comercialización. El autodiagnóstico se estructuraba en tres partes: problemas, soluciones y apoyo institucional. En las dos primeras se debía señalar el nivel de acuerdo con las afirmaciones que se hacían en el cuestionario y



seleccionar y ordenar en orden de importancia (en el caso de los problemas) o prioridad (en el caso de las soluciones) las cinco afirmaciones que se consideraban más acertadas. En la parte de apoyo institucional debían elegir cinco afirmaciones y ordenarlas en orden de prioridad en relación a su necesidad. El cuestionario se procesó por el equipo de Edei durante la mañana y los resultados se expusieron en la jornada de tarde tras la puesta en común del trabajo en equipo. El detalle del análisis se expone en el apartado 4. de esta Memoria de conclusiones.

- 3. Diagnóstico compartido de actividad comercial** (trabajo en equipo /reflexión colectiva). Para el trabajo en equipo se siguió la metodología del árbol de problemas. Se formaron diez grupos de 10 miembros cada uno. En uno de los grupos se integraron los técnicos del ICCA y de las Cámaras de Comercio , en otro, los representantes de los Consejos Reguladores, y los grupos restantes, se formaron con los bodegueros, distribuidos de manera que en cada uno hubiese miembros de todas las D.O. Se fomentaba de esta forma el contacto entre ellos, y se aseguraba la diversidad de opiniones. Cada grupo debía identificar un problema principal y reflejar sus causas y efectos en un árbol de problemas. Para ello se utilizó un papel de gran tamaño al que los miembros del equipo adhirieron notas (*post-it*) en los que se anotaron las causas y efectos que propusieron los distintos miembros del grupo. En otro papel se representó el árbol de objetivos y los *post-it* recogieron los objetivos (fines) y las estrategias (medios) propuestos. Antes de la jornada de tarde, un portavoz de cada grupo expuso al resto los resultados de su equipo de trabajo. A cada exposición siguió un turno de preguntas y respuestas que sirvió para enriquecer, precisar y matizar las conclusiones de cada grupo. Los resultados del diagnóstico compartido se detallan en el apartado 5. de esta Memoria.

Antes de concluir el Taller los asistentes cumplimentaron un cuestionario de evaluación de la jornada cuyos resultados se detallan en el apartado 6. de este Informe.



### **3. Caracterización de la estructura comercial de la oferta (ficha descriptiva)**

#### **3.1. Análisis de los datos**

Los resultados se expusieron al inicio de la jornada y sirvieron de base para el autodiagnóstico y el diagnóstico compartido que se desarrollaron durante el Taller. A continuación se exponen los resultados de este cuestionario para cada uno de los aspectos analizados:

- Grado de profesionalización de las bodegas.
- Procedencia de la uva
- Número de marcas por bodega
- Mercados de destino
- Canales de distribución
- Procesos de venta
- Acuerdos con distribuidor, control de precios, resultados y ventas.
- Comunicación
- Procesos colaborativos

Se recibieron un total de 72 respuestas.

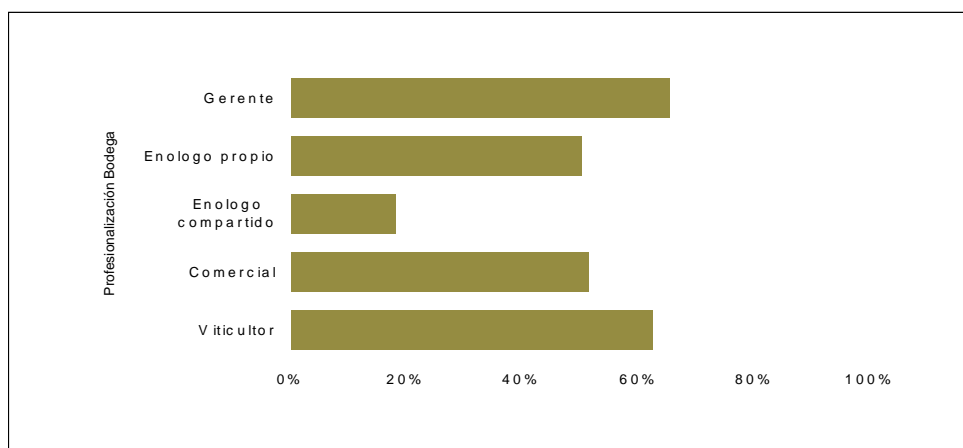


### 3.1.1. Grado de profesionalización de la bodegas

Se trata de determinar con que recursos humanos cuentan las bodegas para los procesos de dirección (gerente), control y supervisión técnicos de las producciones (enólogo), producción (viticultores) y comercial (comerciales).

En torno al 65% de las bodegas tiene gerente. El 50% cuenta con enólogo propio y casi el 20% con enólogo compartido. Poco más del 50% de las bodegas tienen comerciales. En el resto, la función comercial la asume el propio bodeguero.

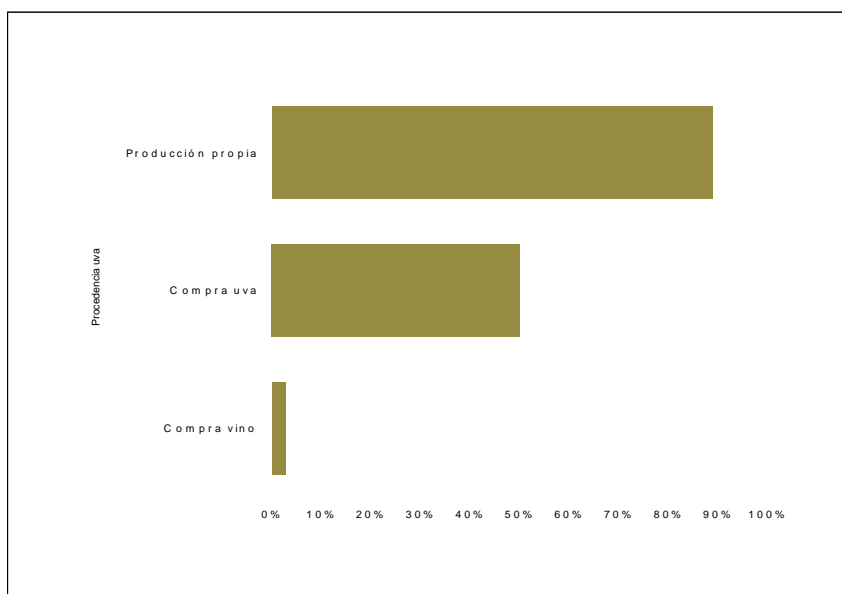
Por último, casi el 65% de los bodegueros tiene personal especializado (viticultores) para las labores de producción.



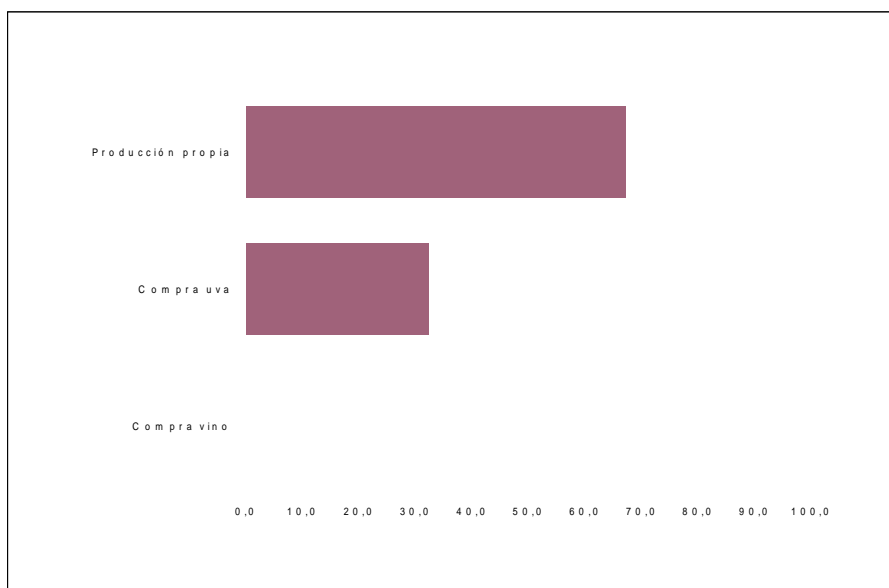


### 3.1.2. Procedencia de la uva

Este aspecto refleja la procedencia de la materia prima que se utiliza en el proceso productivo: uva de producción propia, uva adquirida a otros bodegueros o agricultores y vino a granel comprado. El primer cuadro refleja el porcentaje de cada procedencia sobre el total de bodegueros y el segundo, sobre el total de vino producido.



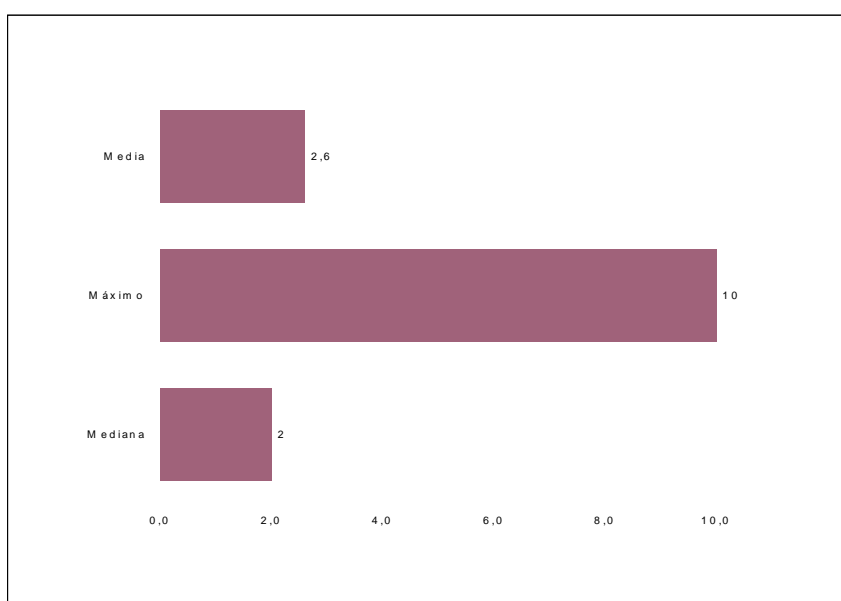
Casi el 90% de los bodegueros utilizan uva de producción propia en sus elaboraciones y casi un 50%, adquiere uva a otros productores. Un porcentaje insignificante (menos del 3%) compra vino.





En porcentaje sobre el total de producción, el 70% del vino se elabora con uva propia y el 30% restante, con uva adquirida a otros productores.

### 3.1.3. Número de marcas por bodega

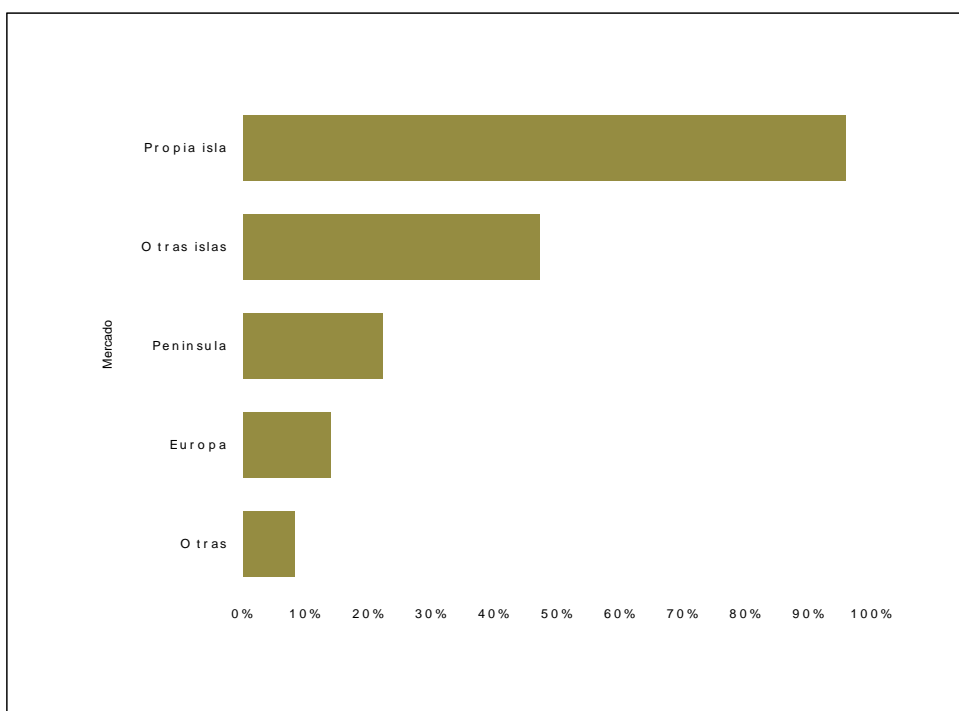


La mayor parte de las bodegas comercializan su vino utilizando más de una marca. La media se sitúa en 2,6 marcas por bodega.

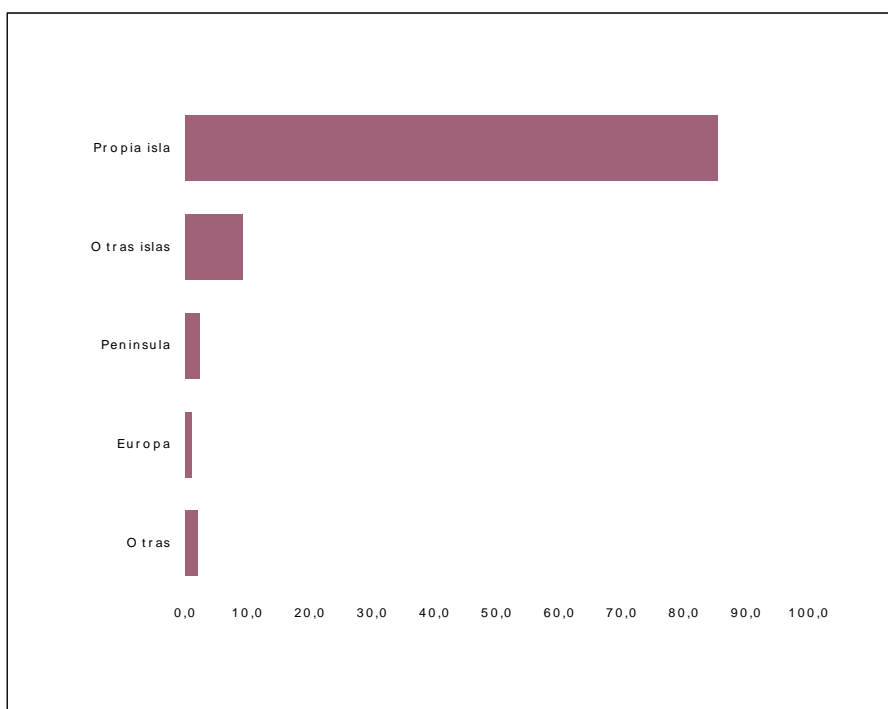


### 3.1.4. Mercados de destino

Este aspecto describe, en porcentaje sobre el total de bodegueros el primer cuadro, y en porcentaje sobre total de vino comercializado, el segundo, el mercado de destino de los vinos



Prácticamente el 100% de los bodegueros comercializa su vino en su isla de producción. Casi un 50% de las bodegas comercializa su vino en otras islas, poco más de un 20% vende en península, un 15% aproximadamente vende en el mercado europeo y poco menos de un 10% en otros mercados distintos de los anteriores.

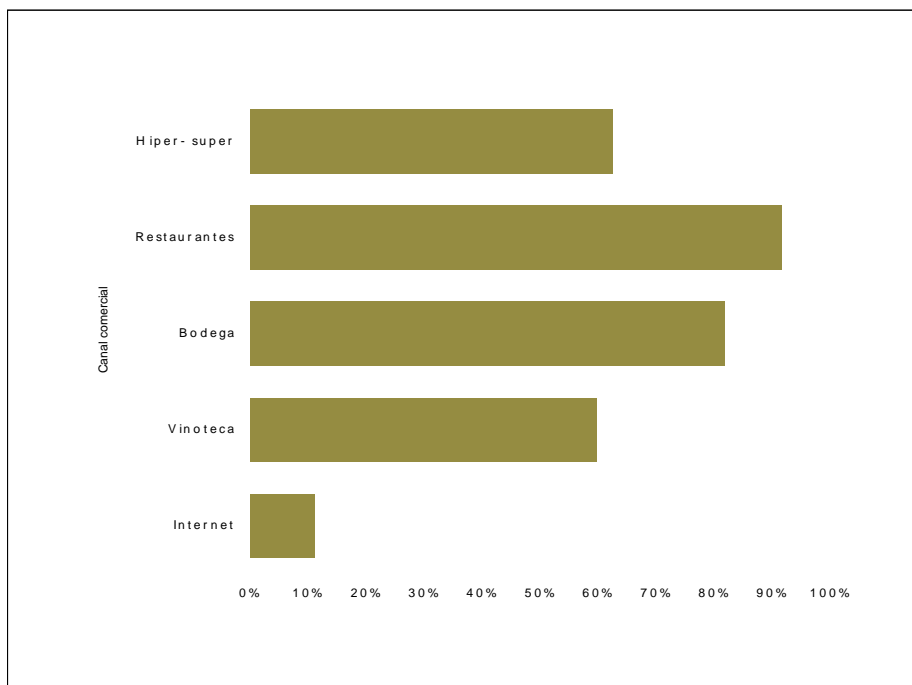


En porcentaje sobre el total de vino comercializado, prácticamente el 90% del mismo se dirige al mercado de la propia isla de la bodega elaboradora. El resto se comercializa en otras islas (poco menos de un 10%) y, en porcentajes muy poco significativos, en otros mercados.



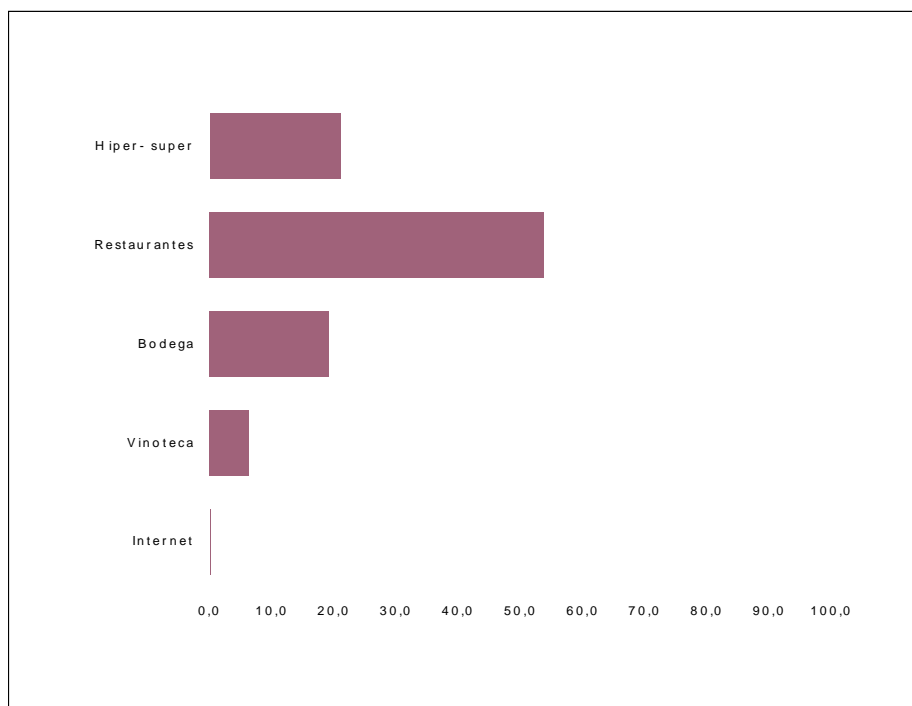
### 3.1.5. Canales utilizados

Describe los canales de comercialización en porcentaje sobre el total de bodegas encuestadas el primer cuadro y en porcentaje sobre el vino comercializado, el segundo.





La mayor parte de las bodegas, en torno al 90%, utiliza el canal de restauración para comercializar sus vinos. Poco más de un 80% utiliza la propia bodega como canal de ventas. Siguen, en orden de importancia, con más del 60%, las cadenas de alimentación, y las vinotecas (casi el 60%). Internet es un canal minoritario que sólo utiliza algo más del 10% de los bodegueros encuestados.

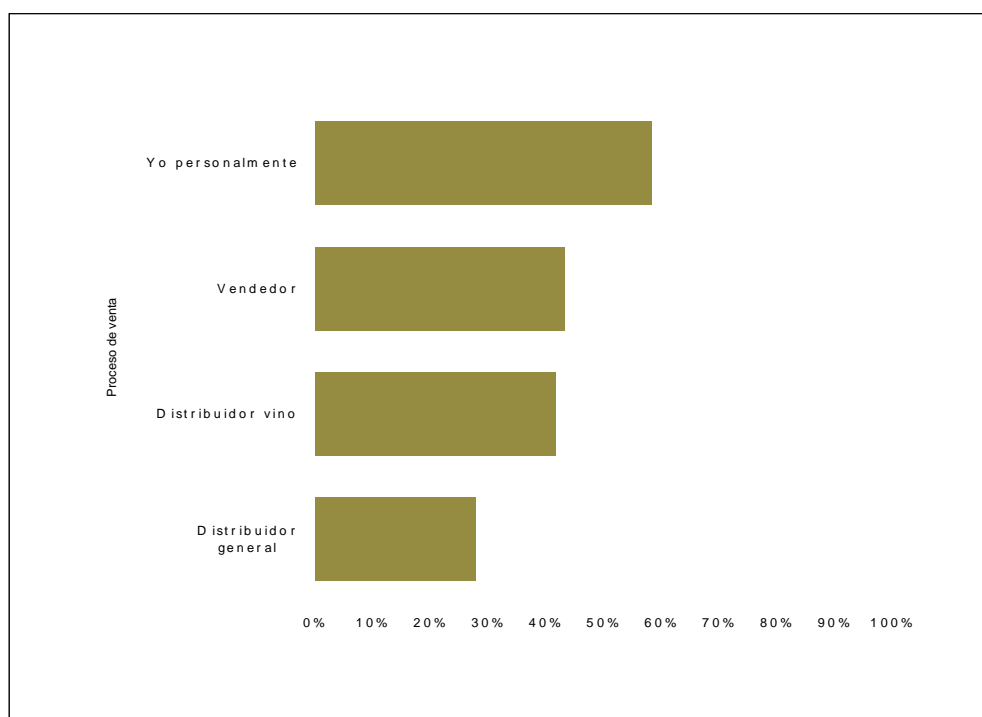


En porcentaje sobre el total de vino comercializado, la mayor parte del mismo (casi un 55%) se comercializa en restaurantes. Tanto en cadenas de alimentación como en bodegas se comercializa en torno a un 20%. Las vinotecas no llegan al 7% e Internet no alcanza el 0,5% del vino comercializado.



### 3.1.6. Procesos de venta

Este aspecto describe como se comercializa el vino: distribución directa por el propio bodeguero, distribución directa por vendedores, a través de distribuidores especializados de vino, y venta a través de distribuidores de alimentación y bebidas en general.

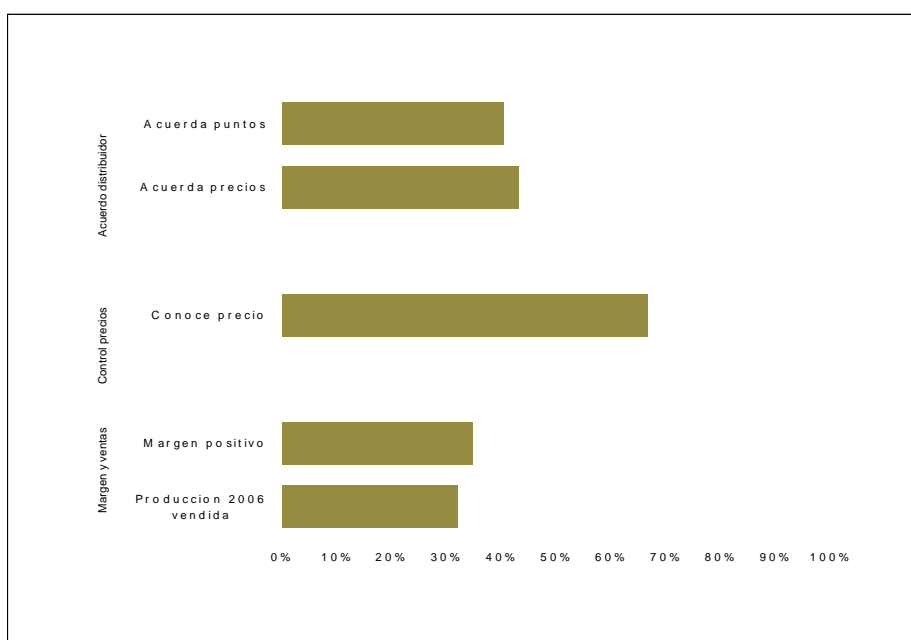


La mayor parte de los bodegueros (casi un 60%) asumen directamente la función de ventas y se encargan personalmente del proceso de comercialización. En torno a un 45% de los bodegueros venden directamente su vino a través de vendedores y un porcentaje algo inferior vende a través de distribuidores de vino. Casi un 30% venden por medio de distribuidores generales de alimentación y bebidas.



### 3.1.7. Acuerdos con distribuidor, control de precios, resultados y ventas.

El gráfico siguiente resume diversos aspectos: porcentaje de las bodegas encuestadas que llegan a algún tipo de acuerdo (en selección de puntos de venta o en precio a cliente) con su distribuidor; porcentaje que dicen conocer el precio al que se vende su vino al consumidor final; porcentaje con margen de explotación positivo (sin incluir subvenciones); y, porcentaje de bodegas encuestadas que han vendido toda su producción del 2006 y no tienen, por tanto, excedentes.



En torno al 40% de las bodegas encuestadas tienen algún acuerdo con su distribuidor para seleccionar los puntos de venta de su producto y casi el 45% para fijar el precio al cliente.

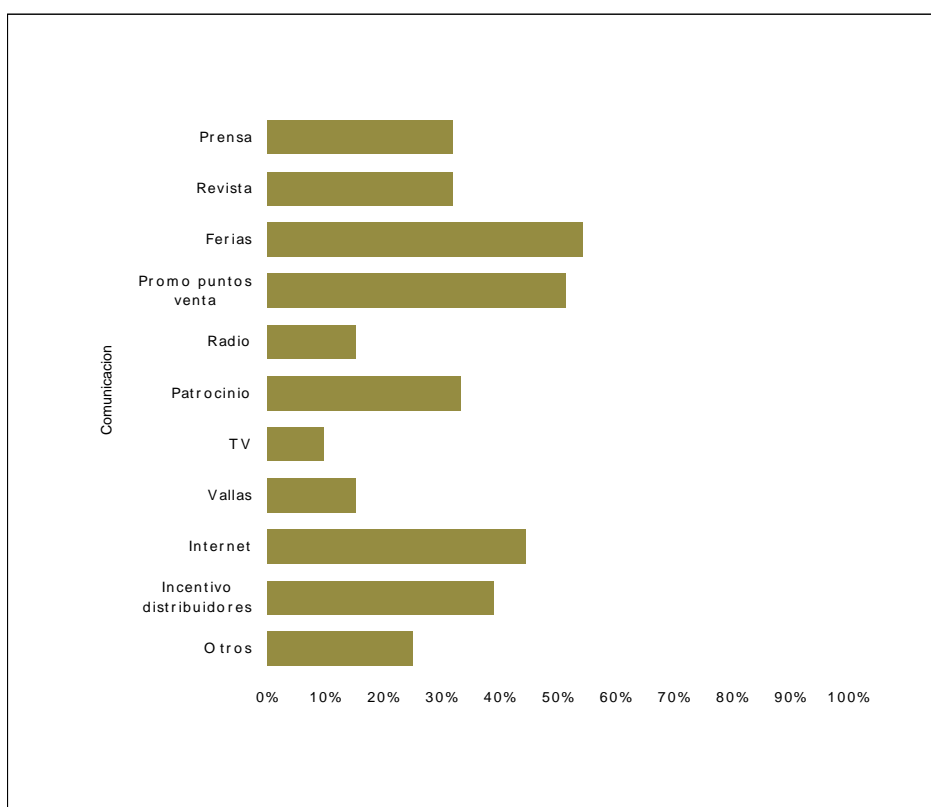
Aproximadamente el 67% de los bodegueros dice conocer el precio al que se vende su vino al consumidor final.

Sólo en torno al 35% de las bodegas tienen margen de explotación positivo sin incluir subvenciones y, poco más del 30% han conseguido vender toda su producción de 2006.

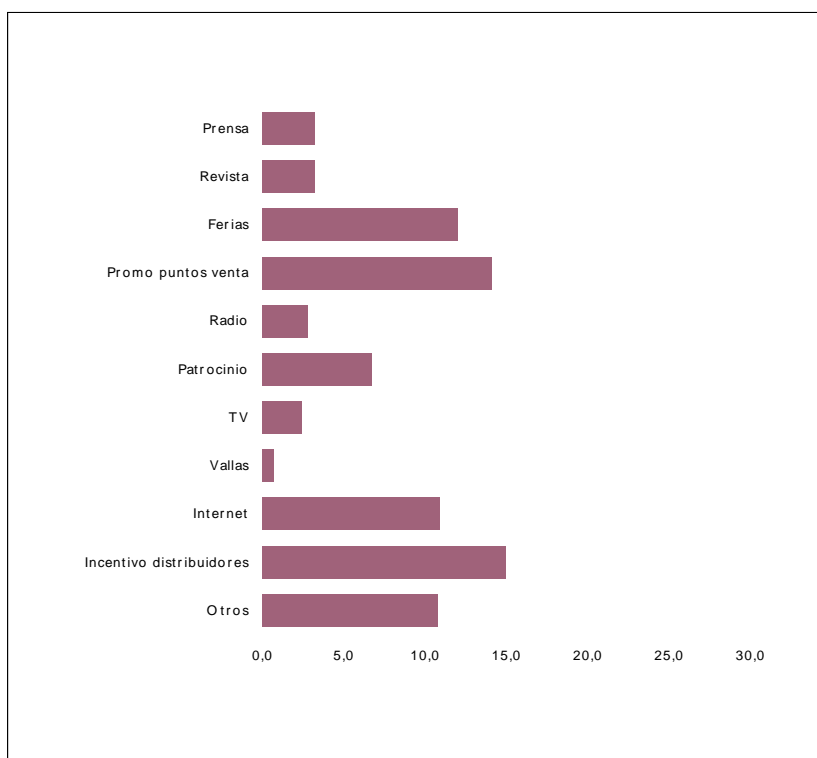


### 3.1.8. Comunicación

Los gráficos siguientes describen la utilización por las bodegas de los diversos soportes de comunicación que se señalan en los mismos. El primer gráfico refleja que porcentaje de bodegas los utilizan, y el segundo recoge como se distribuye el gasto entre los mismos.



Las ferias, casi el 55%, y las promociones en el punto de venta (en torno al 50%) son los medios más utilizados por las bodegas. Le siguen, Internet (poco más del 50%) y los incentivos a distribuidores (en torno al 45%). Los medios menos utilizados son vallas y radio (15% cada uno, aproximadamente) y televisión (en torno al 10% de los bodegueros encuestados).

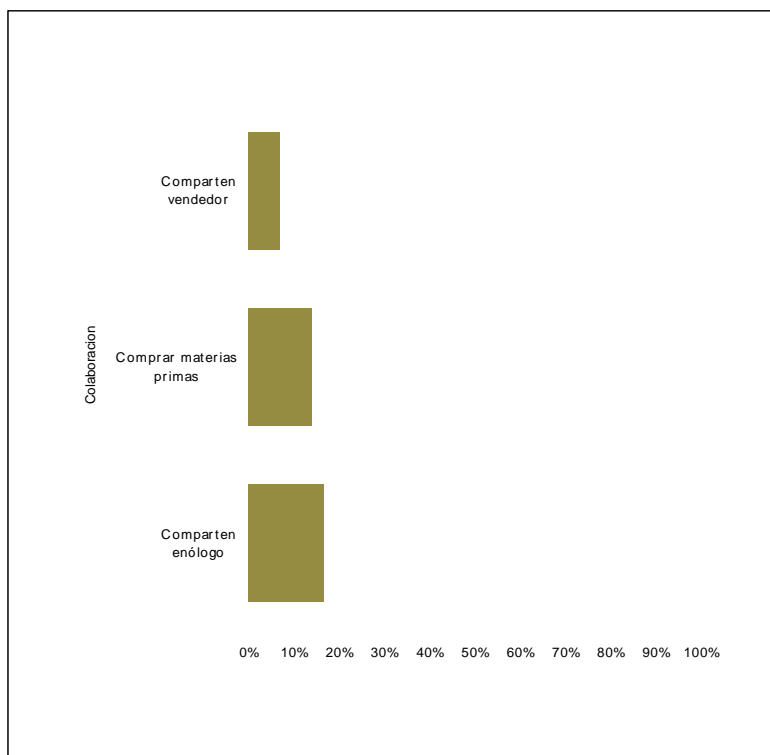


Los incentivos a distribuidores (15%) y las promociones en el punto de venta (en torno al 14%) constituyen el principal capítulo del gasto total en comunicación. Las ferias (12%) e Internet (casi el 11%) siguen en orden de importancia. El menor gasto se produce en radio y televisión (no llegan al 3% cada uno) y en vallas publicitarias (menos del 1%).



### 3.1.9. Procesos colaborativos

Este aspecto determina que nivel de colaboración se da entre las bodegas en tres áreas fundamentales: en el área comercial compartiendo vendedores; en el área de costes, comprando materias primas conjuntamente; y, en el área técnica, compartiendo enólogo.



En torno a un 7% de las bodegas comparten comerciales.

Compran materias primas conjuntamente un 14% aproximadamente del total de bodegas encuestadas.

Comparten enólogo en torno al 18% de las bodegas.



## 3.2. Resumen ejecutivo

**Estructura comercial interna débil.** Casi la mitad de las bodegas encuestadas carecen de comerciales. En la mayoría de los casos la función comercial la asume directamente el bodeguero. Cuando el vino se vende a través de distribuidores menos de la mitad de las bodegas controlan los puntos de venta y el precio final de su vino.

**Mercado marcadamente local.** Casi el 100% del vino se comercializa en la propia isla en que se elabora.

**Gran profusión de marcas.** El número de marcas por bodega es de 2,6 de media.

**Los canales de distribución principales son el canal de restauración y la propia bodega.** La mayor parte del vino se vende en restaurantes. La venta en la propia bodega no alcanza el 20%, y, en alimentación, lo supera ligeramente. La venta en tiendas especializadas (en torno al 6%) y a través de internet (menos del 0,3%) es poco significativa.

**Baja rentabilidad del sector.** Sólo en torno al 35% de las bodegas obtiene márgenes de explotación positivos.

**Pocas ventas** y , por tanto, elevados excedentes.

**Escasa colaboración entre bodegas** para compartir comerciales (7%) o enólogo (aproximadamente un 18%) y comprar materias primas conjuntamente (en torno a un 14%).

**La comunicación se orienta fundamentalmente al canal** (ferias, promociones en punto de venta, incentivos a distribuidores, etc) más que al consumidor final.

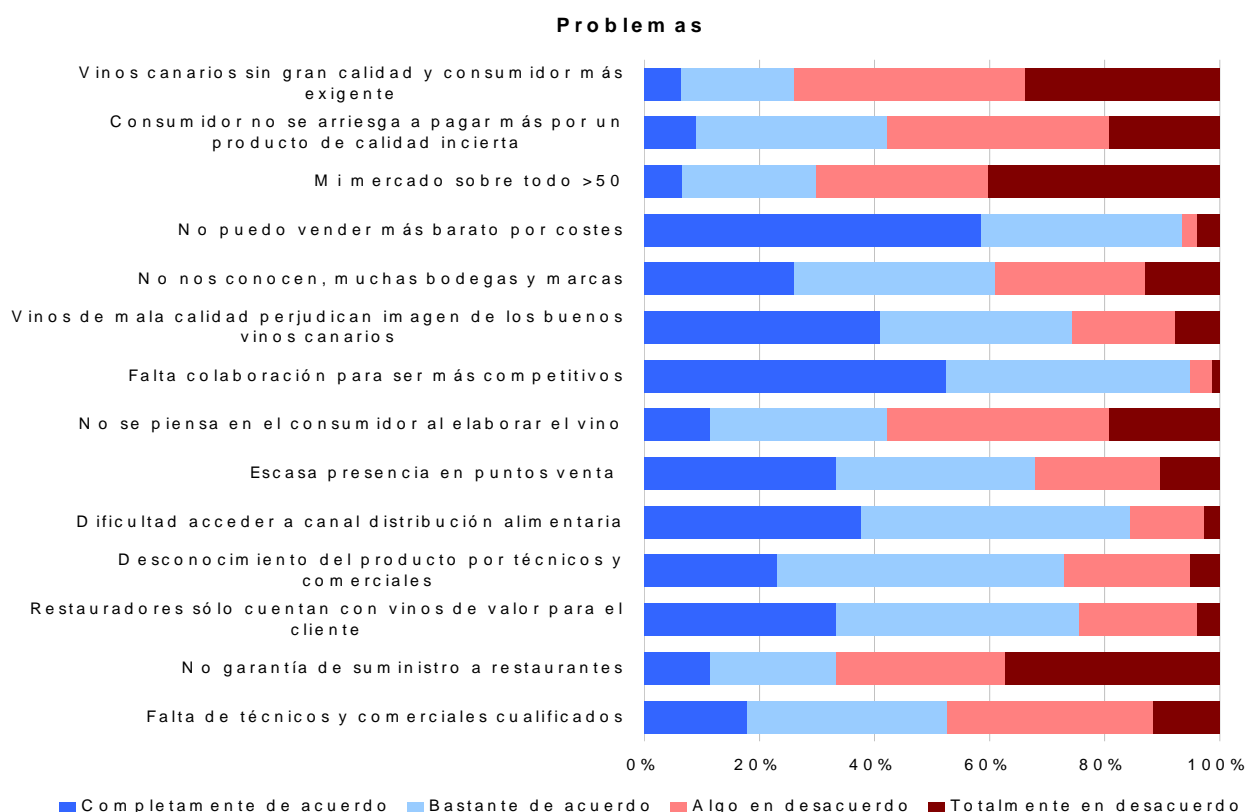


## 4. Autodiagnóstico de actividad comercial

### 4.1. Análisis de datos

#### 4.1.1. Problemas

En el gráfico siguiente se resume el nivel de acuerdo con cada una de las afirmaciones que se hacen en relación a problemas del sector



Las afirmaciones que concitan mayor acuerdo son la que se refieren a la imposibilidad de vender más barato por ser muy altos los costes de producción, comerciales, etc., y la falta de colaboración entre bodegas, instituciones, administración e investigadores para competir en mejores condiciones.

Siguen las causas relacionadas con los canales de distribución: la dificultad de acceso al canal de distribuidores de alimentación; la



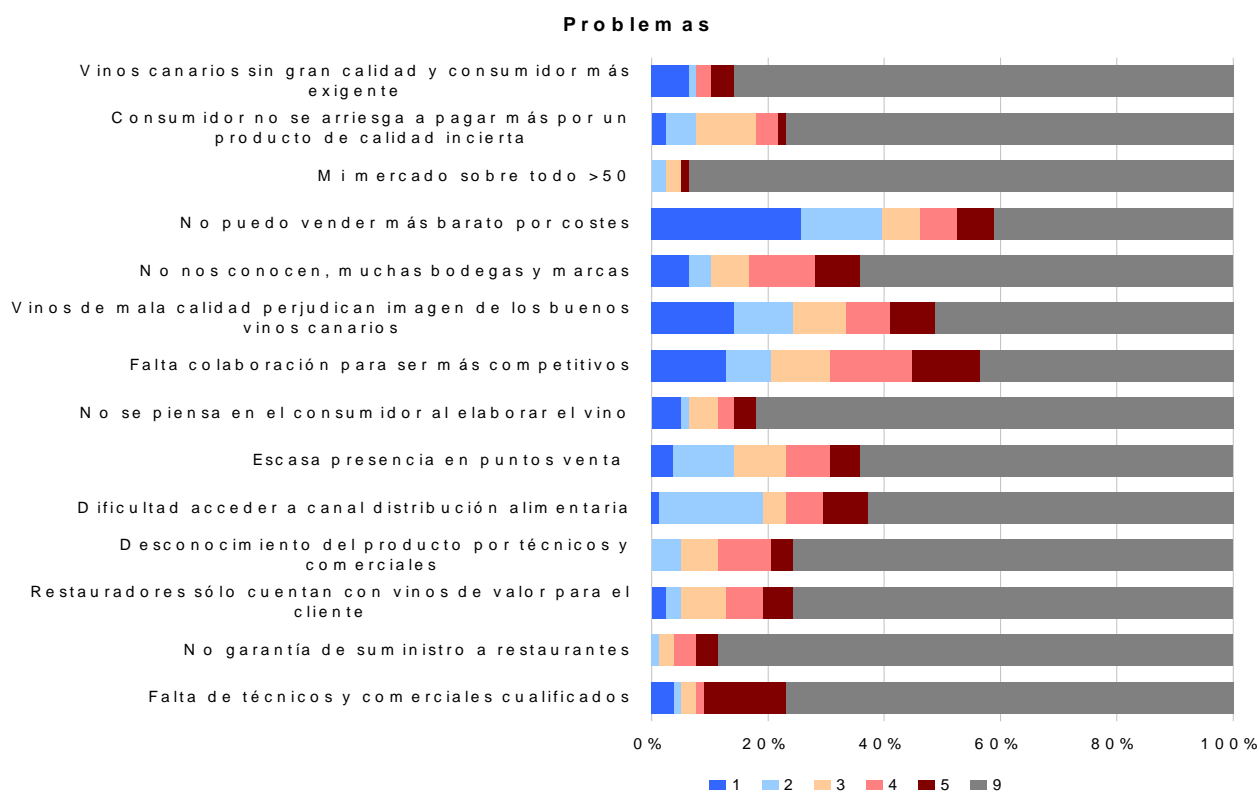
resistencia de los restauradores a incorporar vinos a su carta que no aporten valor añadido al cliente y, en definitiva, la escasa presencia de los vinos canarios en los puntos de venta al consumidor.

Entre los problemas más compartidos se encuentran, asimismo, los referidos a imagen y posicionamiento: la diversidad de vino de calidades heterogéneas que impiden un posicionamiento claro en la mente del consumidor y la excesiva profusión de marcas que dificulta su conocimiento por el consumidor.

También es una afirmación bastante compartida que el personal comercial y los distribuidores no conocen bien el producto y no lo defienden con convicción frente al cliente. La escasa cualificación de técnicos y vendedores no se encuentra, sin embargo, entre las afirmaciones más compartidas.

Las aseveraciones con menor nivel de acuerdo son las que cuestionan la calidad del vino canario considerándolo una apuesta poco segura o fiable para el consumidor. También la afirmación de que su cliente principal es de un estrato social medio bajo y de edad superior a 50 años y que a los jóvenes y a las mujeres no les gusta el vino canario.

El gráfico siguiente resume el resultado de la selección de los principales 5 problemas y su clasificación en orden de importancia.





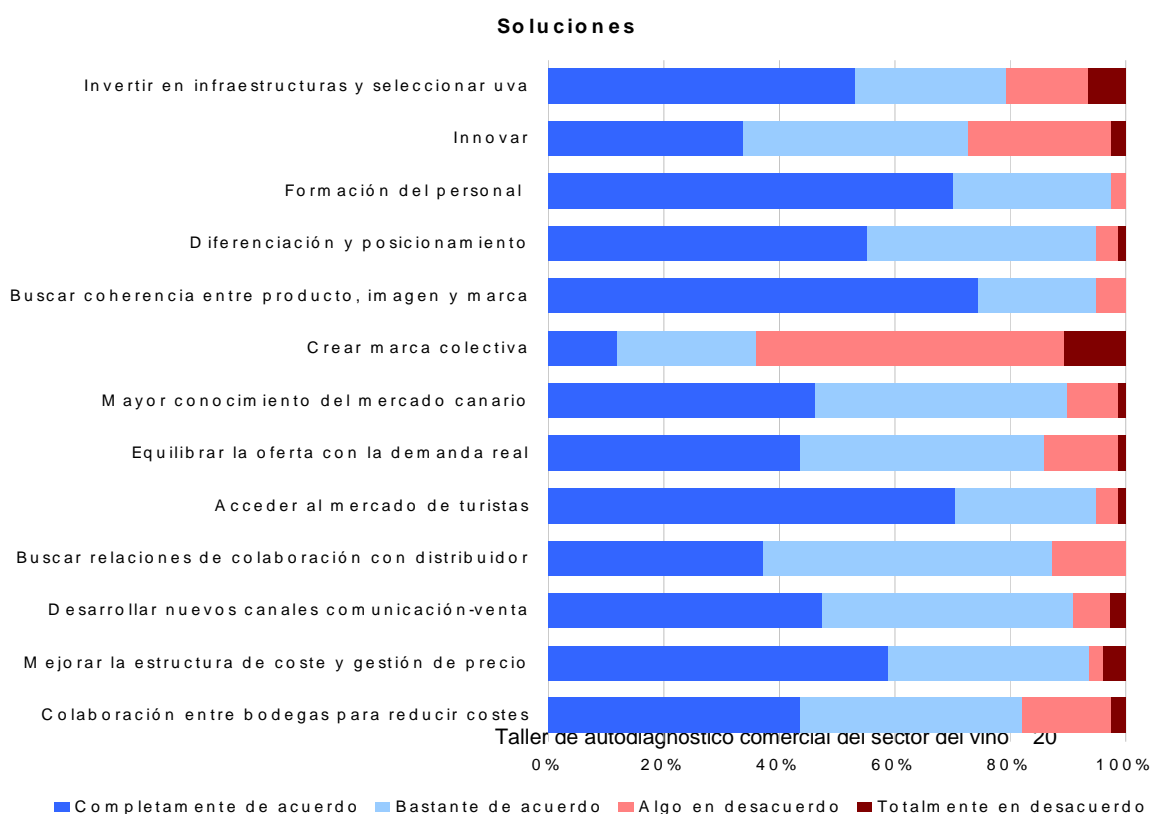
Los problemas más importantes son la falta de colaboración para ser más competitivos; la proliferación de vinos de calidad diversa que impiden un posicionamiento eficaz; la imposibilidad de vender más barato por los altos costes existentes; el desconocimiento del producto debido a la profusión excesiva de marcas y bodegas, y, la escasa presencia en los puntos de venta al consumidor.

Siguen en importancia el desconocimiento del producto por distribuidores y comerciales; la resistencia, basada en la desconfianza, de los restauradores a incorporar vinos canarios a su carta; la poca fiabilidad del vino para el consumidor en relación a su precio (no es una apuesta segura); el difícil acceso al canal de distribución alimentaria y, el enfoque en la producción y no en el consumidor al elaborar el vino.

Los menos importantes son los que se refieren a la caracterización del cliente actual (mayor de 50 años, desafección de jóvenes y mujeres); la incapacidad de garantizar el suministro a los restauradores; la falta de cualificación de técnicos y vendedores y la mediana calidad del vino canario.

#### 4.1.2. Soluciones

El gráfico siguiente resume el nivel de acuerdo con las soluciones propuestas en el cuestionario:



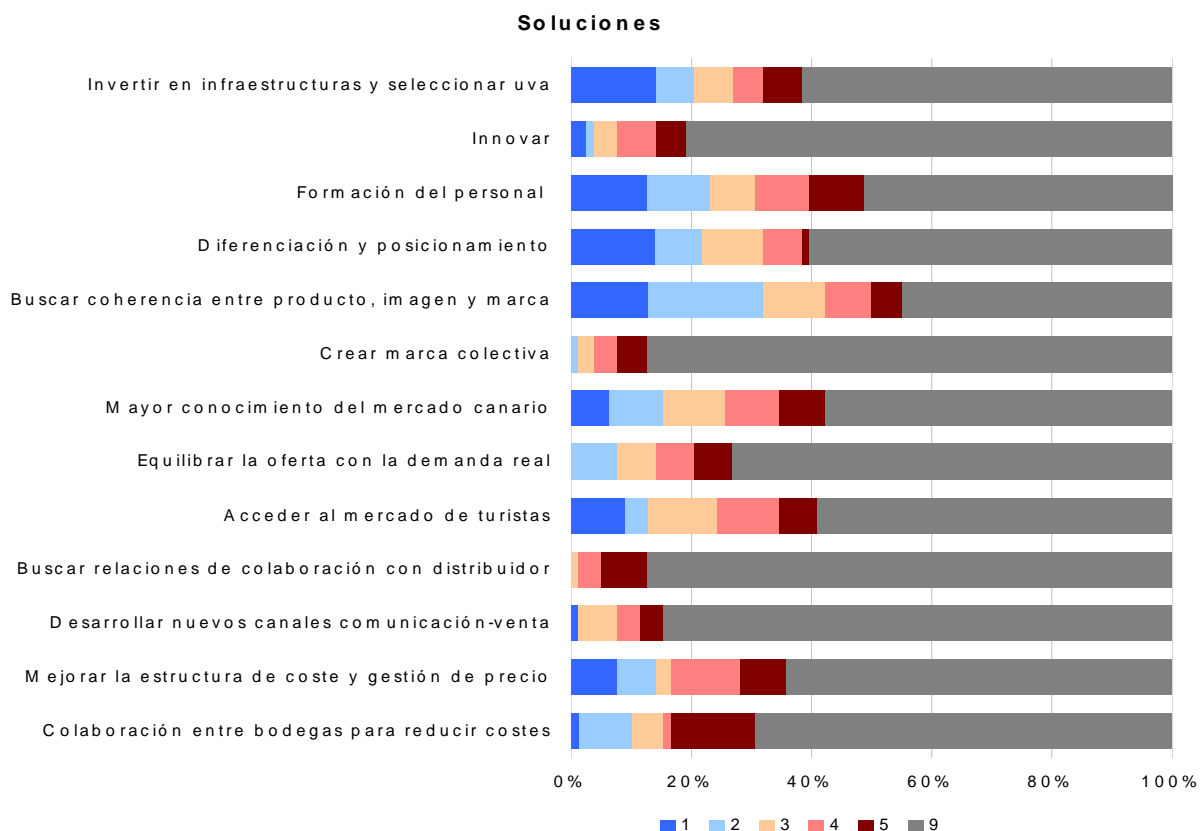


Las soluciones que generan mayor acuerdo son: la necesidad de formar al personal de producción y comercial en el conocimiento del vino y como se quiere transmitir al mercado; la diferenciación en el mercado centrándose en valores de identidad y tradición; la urgencia de acceder al mercado turístico; y, la coherencia entre los aspectos (marca, diseño, etiquetado,...) que contribuyen a posicionar el vino en el mercado.

Suscitan un acuerdo relativamente generalizado, la necesidad de invertir en instalaciones modernas para mejorar la producción y la calidad del vino; mejorar el conocimiento del mercado vía estudios e informes; colaborar con otras bodegas para reducir costes y mejorar la posición negociadora del sector, y, mejorar la información sobre los costes para gestionar adecuadamente los precios y los márgenes.

La que menos acuerdo suscita es, con notable diferencia, la posibilidad de crear marca colectiva.

El siguiente gráfico resume el resultado de la elección y priorización de las cinco soluciones que los encuestados consideran más necesarias:



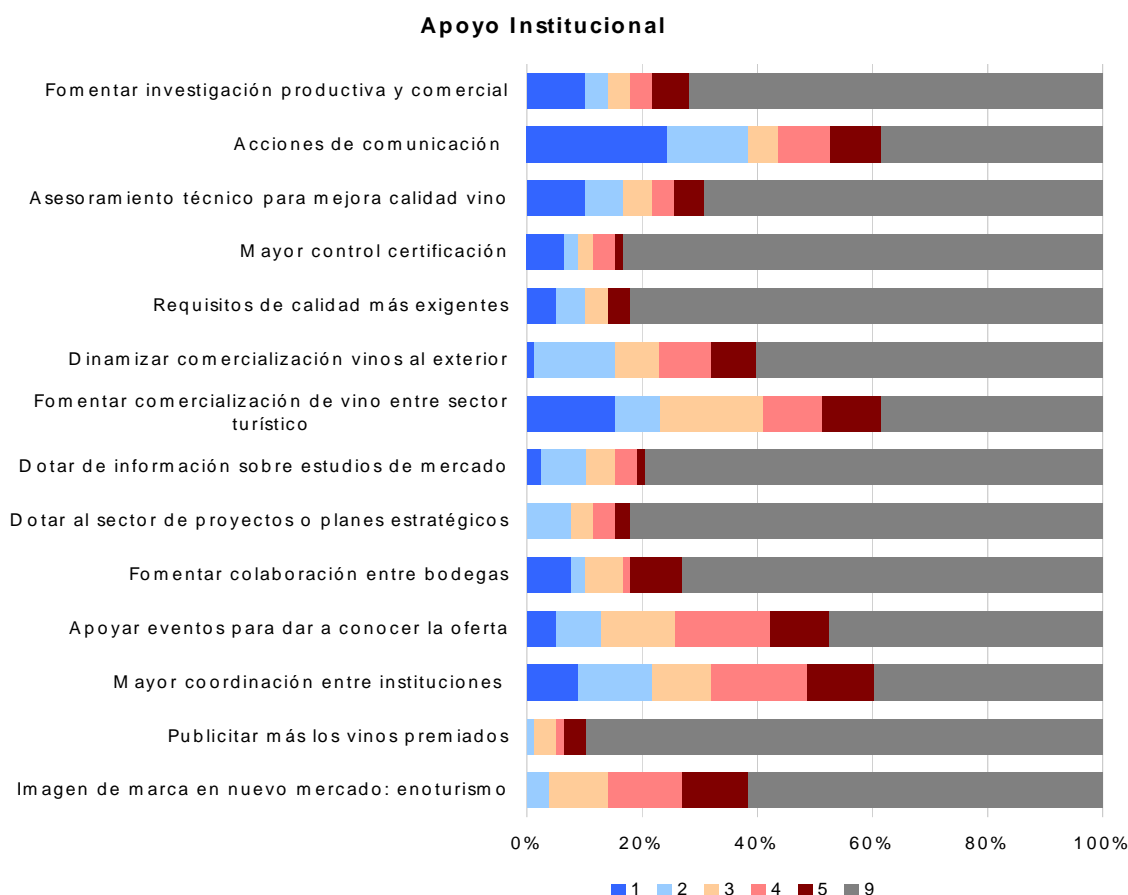


Diferenciarse; formar al personal; invertir en infraestructuras y aumentar la calidad de las producciones; mejorar la imagen y el posicionamiento y acceder al mercado turístico son la soluciones más priorizadas.

Colaborar con distribuidores y con otras bodegas; innovar, y, crear marca colectiva, son las soluciones menos prioritarias según los encuestados.

### 4.1.3. Apoyo institucional

En el gráfico siguiente se resume el resultado de la selección y priorización de las cinco medidas de apoyo institucional que los encuestado consideran más necesarias:





Los encuestados consideran que las medidas de apoyo más prioritarias son realizar acciones de comunicación y facilitar la creación y difusión de una imagen y posicionamiento para el vino canario; apoyar en la comercialización del vino al sector turístico; mejorar el asesoramiento técnico para mejorar la calidad de las elaboraciones; fomentar la investigación técnica y comercial; avanzar en la coordinación entre las instituciones, y, fomentar la colaboración entre las bodegas.

Establecer requisitos de calidad más exigentes y aumentar los controles; mejorar la información de mercado del sector; fomentar el enoturismo como vehículo para crear marca; dotar al sector de planes estratégicos, y, publicitar más los vinos premiados en concursos, son los apoyos considerados menos prioritarios.



## 4.2. Análisis sintético del autodiagnóstico

- Poca autocrítica para reconocer ciertos problemas del sector.
  - **Calidad.** No se reconoce como problema que el vino canario no sea fiable para el consumidor, pero se está de acuerdo en que se comercializan vinos canarios de baja calidad que perjudican a los buenos. También se afirma que es necesario mejorar las infraestructuras productivas y los procesos de cultivo. En el apartado de apoyo institucional, aumentar el rigor de los controles o los requisitos de calidad no es uno de los apoyos más demandados. En relación a este aspecto, tampoco se otorga importancia a la innovación como factor que contribuya a mejorar la imagen del vino canario.
  - **Formación.** El nivel de cualificación del personal no se reconoce como un problema importante y es, sin embargo, apuntado como una solución prioritaria para el sector. Los profesionales *más cuestionados* son los vendedores por su desconocimiento del producto.
- **Poco espíritu de colaboración.** La falta de colaboración entre bodegas se considera un problema principal en el primer apartado del cuestionario, pero en el apartado de soluciones no se destaca la colaboración entre bodegas como una fórmula para reducir costes.
- El problema de costes, se utiliza como coartada para no abordar otras problemáticas del sector. Se expone como un condicionante insalvable que impide aplicar soluciones, aunque existen vías, fundamentalmente colaborativas, que ayudarían a mitigarlo, no sólo por el lado de los gastos sino también por el de los ingresos, mejorando la imagen y el posicionamiento. Los bodegueros lo asumen como el argumento más eficaz para solicitar el apoyo de las administraciones.
- Necesidad ampliamente compartida de construir/reconstruir la imagen del vino canario y definir su posicionamiento. Los encuestados coinciden que la imagen debiera construirse a partir de valores asociados al territorio, la tradición y la identidad.
- Aprovechar el potencial del mercado turístico es una de las soluciones más compartidas y uno de los apoyos más demandados.



## 5. Diagnóstico compartido de actividad comercial (trabajo en equipo)

A continuación se exponen las principales conclusiones extraídas del trabajo en equipo desarrollado siguiendo la metodología del *árbol de problemas*. Las afirmaciones que se exponen a continuación son el resultado del proceso de reflexión colectiva llevado a cabo durante las jornadas y fueron mayoritariamente compartidas por los asistentes. Siguiendo el esquema metodológico citado se detallan para cada problema sus causas (Justificación), consecuencias (Efectos) y propuestas de acción (Necesidades detectadas)

Descripción del problema:

**ESCASO NIVEL DE COLABORACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS DEL SECTOR VINÍCOLA PARA SER COMPETITIVAS**

Justificación:

- Inadecuada dimensión de las bodegas y sector fragmentado y atomizado
- Insuficiente estructura empresarial
- Falta de experiencia colaborativa

Efectos:

- Escasa capacidad de negociación con los canales (alimentario y HORECA)
- Pérdida de oportunidades para reducir costes, mejorar ventas y, en general, para aumentar la dimensión competitiva de la bodega

Necesidades detectadas:



- Eliminar resistencias individuales a la colaboración, mediante la demostración de las ventajas de trabajar algunos aspectos con otras bodegas
- Mejorar, en este sentido, la formación de los responsables de la bodega
- Explicitar mecanismos de colaboración y consenso que propician la reducción de costes marginales en aprovisionamiento, producción/elaboración y comercialización/promoción de la bodega
- Propiciar estructuras organizativas colaborativas, a nivel productivo y/o comercial, que permitan aumentar la competitividad de la bodega

Descripción del problema:

### **HETEROGENEIDAD EN LA CALIDAD TÉCNICA DE LOS VINOS**

Justificación:

- Personal escaso y poco especializado en bodega, con insuficiente formación en viticultura y enología.
- Escaso potencial inversor para mejorar infraestructuras productivas
- Falta de juicio crítico, autocrítica, en la valoración de sus vinos por parte del bodeguero, que toma sus decisiones en función de criterios puramente subjetivos, no técnicos
- Falta de claridad en la definición y aplicación de los criterios que permiten certificar la calidad técnica del vino a través de los comités de cata.



#### Efectos:

- Desconfianza hacia el vino canario del canal (alimentación y HORECA) y los consumidores, que no lo consideran una apuesta segura
- Afectación a la imagen global de los vinos canarios

#### Necesidades detectadas:

- Concienciar al bodeguero y a las administraciones sobre la importancia estratégica para el sector, de observar rigurosamente los criterios técnicos que permiten asegurar la calidad final de la producción vinícola
- Mejorar la dotación de personal cualificado de la bodega y en caso necesario mediante acuerdos de colaboración.
- Mejorar la formación en enología y viticultura de los recursos humanos de la bodega
- Determinar y aplicar rigurosamente los criterios técnicos que permitan certificar con seguridad la calidad final del vino canario y mejorar los controles del vino comercializado con D.O.
- Asegurar el alineamiento de dichos criterios técnicos con la identidad/peculiaridades del vino canario que permitan su diferenciación y reconocimiento por el consumidor.



Descripción del problema:

**ESCASA ORIENTACIÓN COMERCIAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR**

Justificación:

- Orientación a las ventas y resultados a corto plazo
- Insuficiente dotación y/o formación de personal especializado en labores comerciales

Efectos:

- Venta no planificada al canal, alimentación y HORECA, con reducido impacto de las acciones comerciales que se ejecutan
- No existe retroalimentación del conocimiento del mercado por parte de la estructura comercial que permita orientar adecuadamente la producción y anticipar las tendencias del mercado
- Excedentes de vino por inadecuación productiva a los cambios/tendencias del mercado

Necesidades detectadas:

- Concienciar al sector sobre la importancia estratégica para el sector de tener una infraestructura y un enfoque comercial adecuados para la venta de su vino
- Mejorar la dotación de personal comercial cualificado de la bodega y en caso necesario mediante acuerdos de colaboración.



- Mejorar la formación y orientación comercial de los recursos humanos de la bodega
- Articular mecanismos que permitan aprovechar el conocimiento del mercado por parte de los comerciales
- Propiciar estrategias colaborativas de enfoque para producir un efecto multiplicador de las acciones de comunicación individuales de la bodega

Descripción del problema:

**EL VINO CANARIO ES UN PRODUCTO DEL QUE SE SABE DE SU EXISTENCIA, PERO QUE NO ESTÁ EN LA MENTE DEL CONSUMIDOR ASOCIADO A DETERMINADOS ATRIBUTOS DIFERENCIALES**

Justificación:

- Profusión de marcas en bodega que no responden a criterios comerciales
- Políticas de comunicación individuales, heterogéneas y descoordinadas, por parte de las bodegas, administraciones e instituciones
- Utilización de ejes de comunicación no ajustados al posicionamiento del vino canario

Efectos:

- Desconocimiento del vino canario como producto diferenciado, con identidad propia a partir de la cual desarrollar su imagen y articular su presencia en el mercado



- Muy pocas marcas de vino canario poseen notoriedad o son reconocidas y el canal no arriesga adquiriendo otros vinos
- Insuficiente impacto de las acciones de comunicación institucional y de cada bodega, por carecer de un enfoque alineado con el posicionamiento del vino canario
- Incapacidad para explotar el potencial del mercado turístico

#### Necesidades detectadas:

- Construir un posicionamiento/imagen a partir de las conclusiones de estudios previos
- Aumentar y coordinar campañas de comunicación de la administración, instituciones y bodegas, coherentes con el posicionamiento elegido
- Alinear al personal de la empresa, productivo y comercial, con el posicionamiento elegido.
- Aprovechar el posicionamiento global para actuar localmente desde la diversidad de identidades de cada vino y bodega



Descripción del problema:

**INSUFICIENTE NOTORIEDAD EN EL MERCADO TURISTICO**

Efectos:

- Escaso aprovechamiento de un mercado potencial importante
- Poco presencia de los vinos canarios en las ofertas turísticas y desconocimiento por el consumidor y el canal.

Necesidades detectadas:

- Definir una imagen y posicionamiento del vino canario que permita su reconocimiento por el turista como fuente de experiencias.
- Insertar coherentemente el posicionamiento elegido en las campañas turísticas del destino y de otros productos de la tierra, aprovechando de esta forma los recursos de promoción turística ya existentes.
- Desarrollar un plan de comunicación para acceder al mercado turístico.



Descripción del problema:

**INEXISTENCIA DE UNA PLATAFORMA COMPARTIDA QUE PERMITA LA RECOGIDA, TRATAMIENTO, APROVECHAMIENTO Y DIFUSIÓN DE CONOCIMIENTOS EN VITICULTURA, ENOLOGÍA Y COMERCIALIZACIÓN DEL SECTOR**

Efectos:

- Pérdida de la potencial eficacia para la mejora del sector, de las investigaciones y estudios realizados y los conocimientos adquiridos por su excesiva dispersión y carencia de sistematización
- Falta de criterios que permitan apoyar la toma de decisiones estratégicas coherentes con la situación real y las tendencias del sector.
- Inexistencia de un marco adecuado y eficaz para canalizar la participación de los agentes implicados en el sector y para aprovechar las sinergias de la experiencia compartida.

Necesidades detectadas:

- Difundir desde un único espacio el conocimiento útil para el sector.
- Sistematizar el conocimiento de modo que la información disponible se alinee y mantenga coherencia con las estrategias globales de producción y comercialización del vino canario
- Contar con una plataforma de participación para un diálogo permanente entre los agentes implicados en el sector.



Descripción del problema:

**INSUFICIENTE COORDINACIÓN ENTRE ADMINISTRACIONES E INSTITUCIONES A NIVEL LOCAL, INSULAR Y AUTONÓMICO EN LAS POLÍTICAS APLICADAS AL SECTOR VINÍCOLA**

Justificación:

- Competencia entre las instituciones por alcanzar la máxima notoriedad y reconocimiento del sector

Efectos:

- Incoherencia y solapamiento de los objetivos públicos
- Dispersión del gasto con la consiguiente pérdida de eficacia de las acciones y políticas institucionales
- Mala imagen de las administraciones en el sector

Necesidades detectadas:

- Crear canales de comunicación formal e informal entre las administraciones, instituciones y el sector
- Favorecer y fomentar la participación más activa del sector en la formulación de las políticas institucionales
- Generar resultados compartidos basados en análisis y estudios conjuntos

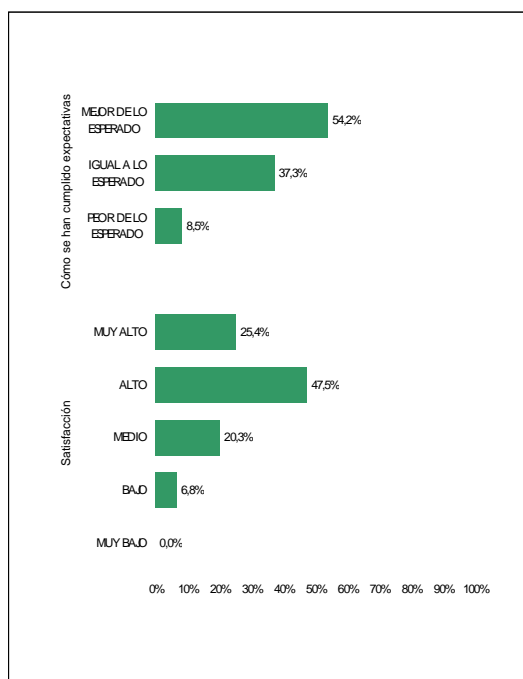


## 6. Evaluación del taller

Al final de la jornada se realizó una encuesta para conocer la valoración que los participantes hacían de la misma. Han respondido 59 personas a los cuestionarios.

El nivel de satisfacción y de superación de las expectativas ha sido muy alto. El 73% está satisfecho (47,5%) o muy satisfecho (25,4%) y el 54,2% opina que el taller ha superado lo esperado.

Se observa que en torno a un 8% de los asistentes muestran un nivel de mayor exigencia o insatisfacción.





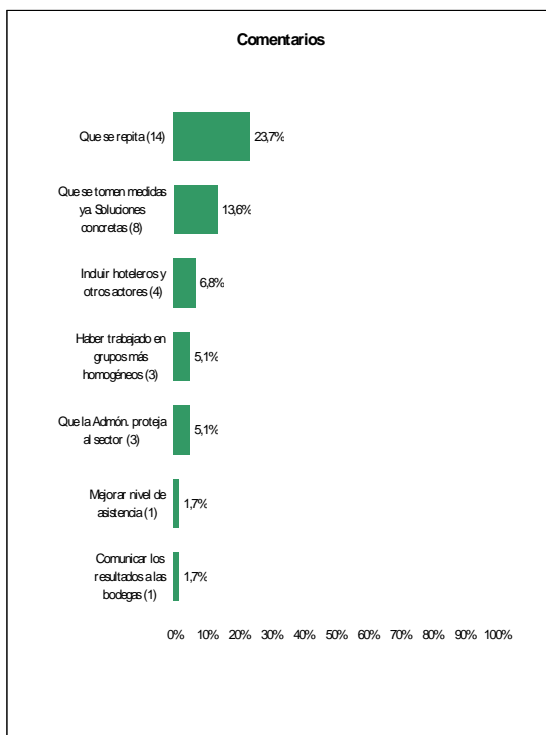
El nivel de la jornada ha sido el adecuado (84,7%) y no ha sido difícil de comprender. Además ha resultado ser de mucha utilidad (55,9%) o de alguna utilidad (33,9%).



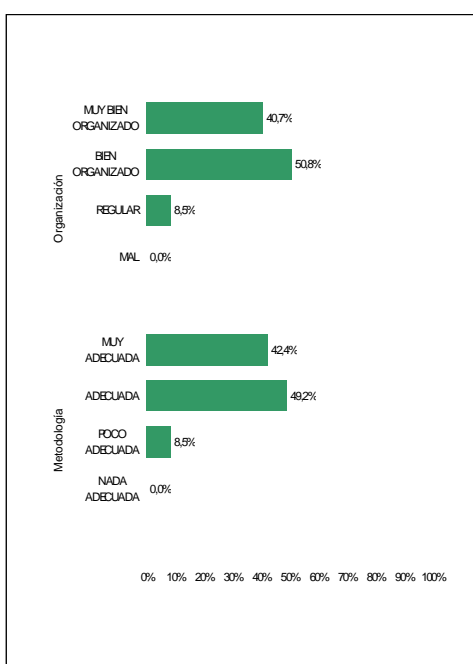
Los comentarios realizados de forma libre al final del cuestionario reflejan este sentir mayoritario. En efecto, el comentario más numeroso es la solicitud de que se repitan más talleres como este (señalado por el 24% de los que han contestado al cuestionario).

El mayor descontento viene determinado por la percepción de un grupo de participantes que opina que ya es hora de tomar medidas (14%); en cierto modo requieren acciones o compromisos de forma inmediata. En gran parte, estas opiniones están alineadas con las que requieren mayor proteccionismo por parte de la administración hacia el sector (que la administración proteja al sector, 5%).

No obstante, el nivel de conciencia de que es el propio sector el que debe actuar, también es alto. Algunos comentarios que reflejan esta orientación tienen que ver con la necesidad que se incluyan otros sectores relacionados (7%), comunicar el resultado a las bodegas o mejorar el nivel de los asistentes.



En cuanto a la organización de la jornada, se percibió que estuvo muy bien organizada (40,7%) o bien organizada (50,8%) y que la metodología utilizada (árbol de problemas) fue muy adecuada (42,4%) o adecuada (49,2%). El único comentario recibido sobre la organización se refiere a la sugerencia de que las mesas se hubieran organizado por tipología de bodega (5%).





## 7. Propuestas

Teniendo en cuenta todo lo expuesto anteriormente se plantea en este apartado de propuestas, distintas actuaciones prioritarias que podría liderar el ICCA de cara a mejorar la competitividad del sector.

### Construir-reconstruir la “imagen” del vino canario

Liderar el desarrollo de un **Plan de Comunicación del Vino Canario** que permitiera su posicionamiento en el mercado. El contenido del Plan incluiría necesariamente los siguientes aspectos:

- **Conceptualización.** Como ya se ha comentado anteriormente, diversos estudios han identificado los atributos (en el caso del vino son atributos fundamentalmente simbólicos y experienciales) que definen el espacio del vino canario en el mercado. Sin embargo, ese conocimiento no se ha empleado para construir una imagen de producto coherente con dicho posicionamiento. Se trata de explicitar con claridad esos atributos ya conocidos y asociarlos a una voluntad inequívoca por parte de todos los agentes del sector, de emplearlos como piedra angular y referencia de cualquier estrategia comercial del vino.
- **Definición de mensajes.** Determinar los mensajes (globales y específicos para cada segmento o público objetivo) que servirán de base para las acciones de promoción con el fin de que no se produzcan distorsiones en relación al posicionamiento elegido. Deberán ser mensajes compartidos por el sector para que cualquier acción comercial por muy específica o individual que sea contribuya a construir la imagen deseada.
- **Definición de objetivos.** Objetivos globales y objetivos asociados a cada segmento.
- **Definición de acciones.** Plan de comunicación con calendario de acciones y programas a corto plazo.

Este Plan debe servir de marco conceptual para el resto de iniciativas que se acometan.



### **Acceder al mercado turístico**

Realizar una Investigación del mercado turístico como paso previo para el desarrollo de un Plan de Acceso a dicho mercado. El vino canario podría aprovechar sinergias derivadas de la comercialización o comunicación de valores experienciales asociados al destino turístico que se relacionan con aspectos culturales, medioambientales, etc.

### **Liderar iniciativas colaborativas**

En la línea expuesta en el punto 5 anterior, la colaboración en el sector es importante para mejorar la competitividad de las bodegas. El liderazgo del ICCA consistiría en identificar prácticas colaborativas de éxito, explicitarlas y difundirlas para mostrar su impacto positivo y superar, así, la escasa cultura colaborativa del sector, y, en propiciar y apoyar la formación de estructuras y alianzas de colaboración que se generen en el sector para ganar competitividad.

### **Propiciar el ajuste competencial del sector**

Desarrollar un Plan de Formación del Sector para que los agentes implicados adquieran las competencias fundamentales en los aspectos técnicos, comerciales y de gestión empresarial que se identifiquen como más necesarios en línea con la estrategia global del vino.

### **Gestionar el conocimiento**

Diseño y animación de una plataforma colaborativa de difusión para compartir y debatir conocimientos, investigaciones, tracking del mercado,....

El éxito de estas iniciativas pasa por que el ICCA asuma un liderazgo efectivo en el sector y coordine sus actuaciones con el resto de administraciones e instituciones implicadas. Ello contribuirá a optimizar los recursos, a mejorar la eficacia, a reducir los plazos de ejecución, a facilitar la información y comunicación de las medidas adoptadas y a maximizar el impacto de su ejecución.



Así mismo es fundamental contar con la participación activa de los bodegueros e instrumentalizar un sistema de relaciones que permita recibir un feedback permanente de los mismos.