

VINO AUSTRALIANO

La Estrategia 2025

André Beaujanot Q.
 abeaujan@puc.cl
 Departamento de Economía Agraria
 andre.beaujanot@unisa.edu.au
 Wine Marketing Research Group
 University of South Australia

Sin duda la industria vitícola australiana es mundialmente reconocida por su competitividad, enfoque global, presencia en los principales mercados mundiales como también por el notable éxito logrado por sus vinos. Sin embargo, lo que más llama la atención al analizar este sector es el corto tiempo que le ha tomado alcanzar este liderazgo mundial.

Efectivamente, en el año 1980/1981 la producción total de vino en Australia era de 374 millones de litros, mientras que en la temporada 2000/2001 la producción fue de 1.035 millones de litros (176% de aumento) Durante el mismo período, la exportación de vino australiano aumentó considerablemente, pasando de 7,5 millones de litros a 339 millones de litros exportados. Durante la temporada 2000/2001 el valor total de las exportaciones de vino fue superior a los US\$ 800 millones, lo que significó un precio promedio de US\$ 2,3 por litro. Por último, la superficie total de viñas en Australia durante la temporada 2000/2001 fue de 148.275 ha., mientras que en la temporada 1996/1997 la superficie era de solo 90.000 ha.

El crecimiento explosivo de las plantaciones de uva vinífera ha traído consigo el consiguiente aumento de la oferta de vino. Esta situación ha significado que la orientación industrial sea principalmente hacia la exportación, ya que el consumo doméstico de vino

no es capaz de absorber tal crecimiento de la oferta. Es justamente en este aspecto, la estrategia de exportación, donde Australia ha marcado una diferencia, siendo capaz de diferenciar y posicionar sus vinos en los mercados mundiales más exigentes. Pero, ¿qué es lo que ha hecho Australia para merecer tal posición? En este artículo se describirán algunas de las estrategias y factores que han permitido a este país ser considerado como un modelo para los países productores de vino, tanto del nuevo como del viejo mundo.

Estructura organizacional de la industria vitivinícola australiana

La estructura organizacional de la industria en Australia ha sido fundamental para el crecimiento del sector vitivinícola. Todas las organizaciones que forman parte de esta estructura han sido creadas con el fin de desarrollar, promover y apoyar a la industria del vino en un contexto exportador. El buen funcionamiento de esta estructura, que incluye un sector privado profesional, comprometido, unificado y un sector público de apoyo y regulador, han logrado una sinergia total, siendo ello clave en el éxito alcanzado.

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Forestal es responsable de las dos organizaciones sectoriales más importantes: (1) la Corporación australiana del Vino y el Brandy (CAVB), y (2) la Corporación para Investigación del Vino y la Uva (CIVU). La primera fue establecida en 1980 y tiene como función el pro-

mover y controlar las exportaciones de productos derivados de la uva, motivar y promocionar su consumo y la venta de productos derivados tanto a nivel doméstico como internacional, mejorar la producción y apoyar investigaciones relacionadas al marketing de productos derivados de la uva. La segunda organización, fue establecida en 1991 y sus objetivos son apoyar la investigación y el desarrollo para aumentar los beneficios económicos y sociales de los miembros de la industria del vino y de la comunidad en general, a través del mejoramiento de la eficiencia, producción, procesamiento, almacenaje, transporte y marketing de la uva y el vino.

El Consejo australiano para la exportación de vino, entidad dependiente de la CAVB, es responsable de la administración y coordinación de las distintas oficinas comerciales australianas del vino en el mundo y tiene como rol desarrollar e implementar promociones para apoyar las exportaciones del vino. Su objetivo más importante, sin embargo, es colaborar en la creación de la imagen internacional de Australia como país fuente de vinos diversos, de alta calidad y a un precio competitivo.

El sector privado, por su parte, también posee organizaciones orientadas al apoyo y coordinación de la industria, las que mantienen un estrecho contacto entre ellas y con las organizaciones dependientes del Ministerio. Las dos organizaciones privadas más importantes son: (1) la organización australiana de productores de vino y (2) la organización australiana de productores de uva. Cada una de ellas posee distintos miembros y sirve de

nexo directo entre la industria y las instituciones gubernamentales de apoyo al sector.

Estrategia 2025

Australia fue pionero en establecer una estrategia sectorial que guiara el crecimiento de la industria vitivinícola. Dicha estrategia fue el resultado de un extenso y profundo análisis de los factores productivos y de mercado que afectaban a dicha industria.

La visión de esta estrategia establece que en el año 2025, la industria australiana del vino debería alcanzar los US\$ 2,5 billones en ventas anuales, llegando a ser el proveedor mundial de vino con marca más influyente y rentable. Por su parte, la Misión asociada a esta estrategia establece que la Visión será alcanzada a través de un compromiso total con la innovación y estilo, desde la viña al paladar. Estos conceptos de Visión y Misión han guiado el desarrollo de toda la actividad relacionada a la industria vitivinícola en Australia.

Los objetivos específicos que establece la estrategia son:

- Mejorar la imagen y reputación de los vinos australianos a nivel mundial.
- Innovar como fuente creadora de ventaja competitiva en la industria.
- Mejorar el estilo de los vinos en términos de calidad, pureza, diversidad y personalidad
- Establecer un liderazgo global en los segmentos de mercado relacionados al vino con marca
- Capitalizar las oportunidades dadas por el crecimiento del mercado, en una expansión de la capacidad industrial

- Mejorar la rentabilidad del sector

Conscientes que toda estrategia que no posee una proposición clara respecto a los recursos necesarios para implementarla cae en la demagogia y pérdida de orientación, la estrategia 2025 estableció claramente los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de largo plazo.

Para que la industria australiana alcance un nivel de ventas de US\$ 2,5 billones anuales (6,5% del valor de la producción mundial de vino) en el año 2025, la producción de uva debe aumentar desde 850.000 ton. (1996) a 1.650.000 ton. También se requiere una inversión importante en términos de capacidad de almacenaje, equipos de vinificación, transporte y recursos humanos. En el cuadro 1, se puede apreciar las proyecciones de las distintas necesidades de recursos.

El alcanzar los objetivos expuestos no es algo que puede ser logrado con la sola participación y esfuerzo del sector privado. El apoyo del gobierno fue considerado clave para el éxito de esta estrategia. Se estableció que el gobierno debería apoyar la estrategia a través de otorgar un clima positivo para la inversión (política de impuestos), como también a través de la creación de una infraestructura física de apoyo y operativa.

Para lograr cada uno de los objetivos, fue necesario establecer distintas estrategias operativas. Así, se plantearon estrategias específicas para: (1) desarrollar y potenciar la imagen de marca de Australia y sus vinos; (2) desarrollar y guiar la creación de ventaja competitiva; (3) desarrollar nuevos mercados; (4) promover el turismo vitivinícola; (5) obtener

los recursos necesarios; (6) alcanzar los beneficios económicos esperados; (7) lograr el trabajo conjunto entre gobierno y sector privado, y (8) establecer una institución industrial de apoyo

Dinamismo de la estructura organizacional

Teniendo en mente la potente estructura organizacional de la industria que Australia ha creado en torno al vino, se entienden las razones del éxito de esta industria.

No obstante el éxito alcanzado por esta industria, la sólida estructura organizacional de la industria australiana no se ha quedado inactiva. Entendiendo las complicaciones del mercado y visualizando la necesidad imperiosa de un nuevo lineamiento que oriente aún más a su industria, se ha desarrollado una nueva estrategia que han denominado “La Década del Marketing”. Esta estrategia es una extensión y adecuación a la Estrategia 2025 frente a los cambios ocurridos en el mercado global del vino. Esta nueva iniciativa de Australia es un esfuerzo conjunto entre la Federación australiana de productores de vino (privados) y la Corporación australiana del vino y el brandy (gubernamental), lo que demuestra una vez más la capacidad de trabajo conjunto entre Gobierno y sector privado.

La sólida estructura organizacional de la industria del vino que posee Australia ha servido de trampolín y base para las diversas actividades y estrategias que se han creado en torno al vino, generando de esta forma una fuerte ventaja competitiva que será difícil de imitar.

El caso de Australia, debería ser considerado por las autoridades que guían la industria vitivinícola chilena (privados y estatales). Chile está actualmente en un proceso de planificación y diseño de su propia estrategia competitiva. No obstante, antes del diseño de esta estrategia es necesario sentar las bases de la estructura organizacional de la industria, tal como lo hizo Australia, de lo contrario las estrategias que se propongan no van a tener el sustento necesario y su implementación será difícil de lograr. 

Cuadro 1

Recursos necesarios para implementar la Estrategia 2025

Requerimientos	2025	Cambio anual (%)
Nuevas plantaciones de viñas	40.000 (ha)	1.9
Agua	70.000 (millones de litros)	0.9
Procesamiento adicional	570 (millones de litros)	2.4
Capacidad de almacenaje	1.100 (millones de litros)	2.8
Nuevos puestos de trabajo (equivalentes en tiempo completo)	10.500	2.0
Personas de la industria que deberían especializarse y perfeccionarse	25.000	-
Recursos económicos (millones de US\$)	2.800	-

Fuente: Strategy 2025, The Australian Wine Industry