

LAS EMPRESAS MULTINACIONALES DEL SECTOR DEL VINO: TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS

Alfredo Manuel Coelho* y Jean-Louis Rastoin**

*UMR Moisa, Montpellier, alfredo.coelho@usa.net

**Agro-Montpellier-UMR Moisa, Montpellier, rastoin@ensam.inra.fr

2, Place Pierre Viala – 34060 Montpellier Cedex 02 Francia

Introducción

Desde mediados de los años ochenta, las empresas multinacionales (EMN) han jugado un papel importante en el proceso de expansión y de globalización del mercado mundial del vino. Varios factores explican esta dinámica.

En primer lugar, en la industria de bebidas alcohólicas (vinos, cervezas y bebidas espirituosas) y como consecuencia de las presiones ejercidas por los mercados financieros y la entrada de un nuevo tipo de inversores (inversores institucionales y fondos de inversión especializados en el sector del vino), las EMN han tenido que centrar sus actividades en el *core business* (actividades directamente relacionadas con el sector del vino, como la producción, la distribución o las marcas). Por otra parte, y considerando que la mayor parte de los sectores de bebidas se encuentra en una fase de concentración avanzada (bebidas espirituosas y cervezas), las EMN han tenido que buscar alternativas de crecimiento, más concretamente en la cadena vitivinícola, caracterizada por un bajo nivel de industrialización. Debido a que el sistema institucional de la cadena vitivinícola es poco flexible y las barreras a la entrada en nuevas actividades se han tornado demasiado onerosas de franquear en los PPT, las EMN han buscado nuevas oportunidades de desarrollo en los NPP, lo que ha conducido a una concentración de la oferta mundial de vino. Este efecto fue el resultado de un movimiento de fusiones, adquisiciones y *joint-ventures* por medio de las cuales, las EMN han desarrollado sus estrategias entre los dos “mundos” de producción: los países productores tradicionales (PPT: Francia, Italia, España, Alemania, Portugal, por orden decreciente de la importancia de la producción.) y los nuevos países productores (NPP: EE.UU., Argentina, Australia, África del Sur, Chile y Nueva-Zelanda) de vino.

Las EMN hallaron en los NPP un conjunto de sistemas de producción y un ambiente económico favorables (precios de las tierras accesible y amplias posibilidades tecnológicas) y también la posibilidad de aplicación de economías de escala, de variedad y de aprendizaje (búsqueda de efectos de sinergia a través de la utilización de recursos técnicos para producir en los hemisferios del Norte y del Sur).

Metodología

El trabajo fue basado en el estudio profundizado de las estrategias de las EMN del sector del vino y forma parte de las principales líneas de investigación de la UMR MOISA Agro Montpellier (Francia). En una primera etapa hemos establecido una clasificación de las 20 mayores EMN del sector. Las empresas seleccionadas en el marco del estudio han sido: 6 americanas (E&J Gallo, Constellation Brands, The Wine Group, Robert Mondavi, Kendall-Jackson, Brown-Forman Corp.), 3 alemanas (Oetker/Henkell & Sohnlein, Reh Gruppe/Schloss Wachenheim, Rotkappchen), 5 francesas (Val d'Orbieu, Grupo Castel, Pernod Ricard, Grands Chais de France, LVMH- Moët Hennessy), 3 australianas (Foster's Group, Southcorp), una española (Freixenet) y 2 inglesas (Diageo y Allied Domecq). Para una

clasificación más reciente de las 25 mayores EMN cf. Rastoin y Coelho (2004) en *Eurowine*, septiembre.

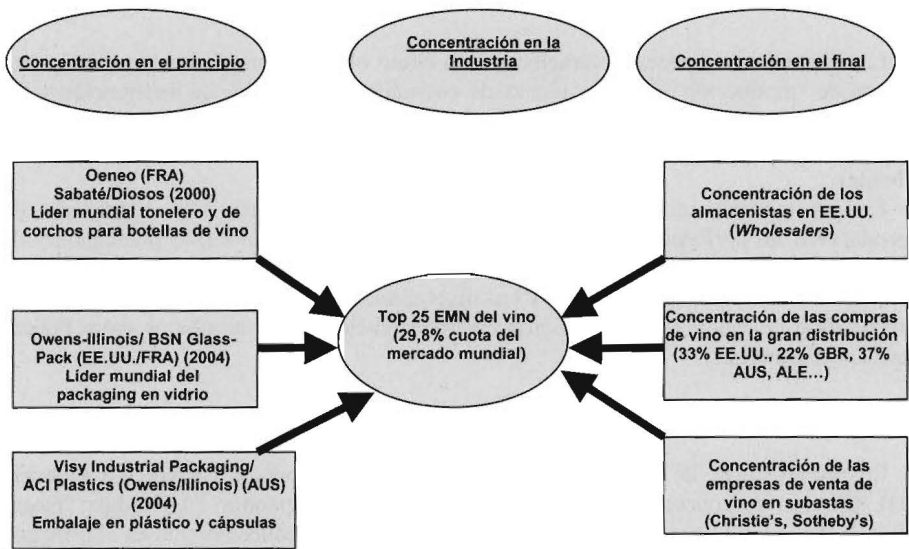
En segundo lugar, hemos analizado las operaciones de reestructuración, a lo largo del periodo 1996-2003, identificando claramente cada EMN. Los principales elementos utilizados para caracterizar las estrategias de las EMN fueron las actividades de producción (viñas, tierras vitivinícolas, envasado...), de distribución (acuerdos de licencia...) y las marcas comerciales. Las principales fuentes de información utilizadas fueron las informaciones de la prensa económica, *Lexis-Nexis* y otros bancos de datos especializados.

Asimismo, el banco de datos - *W2D - World Wine Data* – nos ha permitido estudiar las geo-estrategias de las EMN, el nivel de especialización sectorial y de internacionalización (cf. Coelho y Rastoin, 2004). Este trabajo fue complementado con entrevistas a varios expertos (directivos de empresas, analistas financieros, miembros de asociaciones interprofesionales...).

Resultados

La intensificación de la competencia industrial y comercial, en ambos extremos de la cadena vitivinícola reduce los márgenes financieros de las EMN y presiona a estas empresas hacia la concentración (cf. Figura 1). Las EMN son así obligadas a buscar nuevas formas de ampliar sus márgenes financieros.

Figura 1 - Emergencia de un nuevo tipo de “relaciones de fuerza” en la cadena vitivinícola mundial (Fuente: Coelho y Rastoin (2004) y W2D – *World Wine Data*, 2004



El movimiento de reestructuración ha contribuido a la reorientación geográfica y sectorial (actividades de producción y de distribución de vinos) de las estrategias de las EMN. Este movimiento ha tenido dos consecuencias principales.

Por una parte, las EMN han necesitado hallar nuevas formas para financiar el crecimiento externo (fusiones y adquisiciones). Esto fue particularmente importante en el caso de las EMN que han basado su expansión por intermedio de activos con elevada especificidad (formas “*jerárquicas*”). En un total de cerca de 900 operaciones de reestructuración efectuadas a lo largo de los años 1996-2003 por las 20 mayores EMN, cerca de 54% fueran operaciones de “control”, 33% operaciones de “alianzas” y 16% operaciones de “desinversión”.

Por otra parte, la reestructuración de las EMN ha posibilitado acercar los mercados de producción y de consumo de vino (por ej: En 2003 la fusión entre Constellation Brands (EE.UU.) y BRL Hardy (Australia).

Cuadro 1 – Dinámica de las operaciones de reestructuración de las 20 primeras empresas multinacionales de la industria del vino (1996-2003). Fuente: Coelho y Rastoin (2004); *W2D – World Wine Data, 2004*

Actividades	1996-1999	2000-2003	Numero total de operaciones 1996-2003
Producción de vino	17 %	22 %	182
Distribución de bebidas alcoholicas	15 %	20 %	163
Otras	68 %	58 %	564
Total	100 %	100 %	909

Las operaciones de reestructuración tienen como objetivo tres elementos principales: los activos de “producción” (viñas, cadenas de envasado...), las redes de distribución y las marcas. En lo que respecta a las redes de distribución, las EMN se encuentran con frecuencia en situaciones de competencia y de cooperación (ej. red Triodis en Francia o Maxxium Worldwide)

En un mercado donde el consumo de vino se estanca o en presencia de sobreproducción las *performances* de las EMN bajan. El crecimiento de las plantaciones de viña en los países del hemisferio ha contribuido de esta manera al movimiento de concentración. La reestructuración de EMN al nivel mundial, es en sí un proceso de creación y de repartición de valor a través del cual emergen muchas veces conflictos entre lógicas industriales y financieras.

Discusión

En primer lugar, la integración global de las EMN deberá ampliarse. La industria mundial del vino se concentrara en un número reducido de grandes EMN (diez “mega-empresas”). Este cambio es ineluctable como consecuencia de la concentración en el principio (corchos, vidrio...) y final de la cadena en esta industria (grandes cadenas de distribución especializadas, almacenistas...).

Solo las EMN con marcas de vino fuertes podrán controlar cuantitativamente el mercado mundial. La concentración basada en las marcas tiene como principal dificultad la fidelización de los consumidores (los nuevos consumidores intercambian fácilmente y frecuentemente de marcas). Por otra parte, el vino es un producto que suscita la curiosidad y

que es utilizado socialmente para compartir, lo que nos permite afirmar que las Pymes podrán adoptar estrategias de nicho en un mercado cada vez mas internacionalizado.

Los RR.HH. serán cada vez más móviles. Esta tendencia ha emergido en el inicio de los años 1980, a través de los “*flying winemakers*” (búsqueda de sinergias entre los dos hemisferios). Las competencias tecnológicas de estos expertos son combinadas con conocimientos sobre el marketing.

En el futuro, una de las principales amenazas para las estrategias de las EMN de los NPP, basada en una producción de vino en masa y estandarizada, consiste en la capacidad de los consumidores de saber distinguir, por una parte, entre marcas comerciales y denominaciones de origen. y por otra parte, entre las distintas variedades y sabores “regionales”.

Podemos concluir, que la cadena mundial del vino es cada vez mas “*marketing-driven*”, como resultado por una parte, de la creciente importancia de los flujos transnacionales de vinos de calidad, y por otra, de la coordinación de la producción, de la logística y de las estrategias de marketing desarrollado por las propias grandes EMN. Los vinos de las categorías *premium* y superiores continuaran desarrollándose pero necesitaran cada vez mas el apoyo de un conjunto de competencias técnicas, de gestión y culturales.

Agradecimientos

Los autores agradecen a Gabriela Rega su ayuda en la traducción del trabajo.

Bibliografía

- Coelho A., Rastoin J.L. 2000. Globalisation du marché du vin et stratégies d'entreprise. Econ. Rur. 264/265 : 16-34.
- Coelho A., Rastoin J.L. 2002. L'émergence de l'organisation en réseau dans l'industrie: le cas des FMN du secteur des boissons alcoolisées. Econ. Soc., Sér. Syst. Agroaliment. 10/11 :. 1503-1522.
- Coelho A., Rastoin J.L. 2004a. Vers l'émergence d'un oligopole sur le marché mondial du vin?. En: F. D'Hauteville, E. Montaigne, J.P. Couderc, H. Hannin (eds.), Bacchus 2005 - Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole, Dunod/La Vigne.
- Coelho A., Rastoin J.L. 2004b. Restructuring of multinational enterprises and the globalization of the wine industry. Congr. Oénometrie XI, Dijon, 21-22 Mayo.
- Rastoin J.L., Coelho A. 2004. L'irrésistible montée en puissance des multinationales du vin, Eurowine, septembre.