



Síntesis Estratégica de la Denominación de Origen de vinos de Jumilla

Marzo 2007

Deloitte.

Plan Estratégico de la D.O. Jumilla

I. Síntesis de la posición competitiva

- I. Metodología
- II. Visión global y Marco de referencia
- III. Análisis de competidores
- IV. Análisis de mercado
- V. Análisis D.A.F.O

II. Estrategia renovada

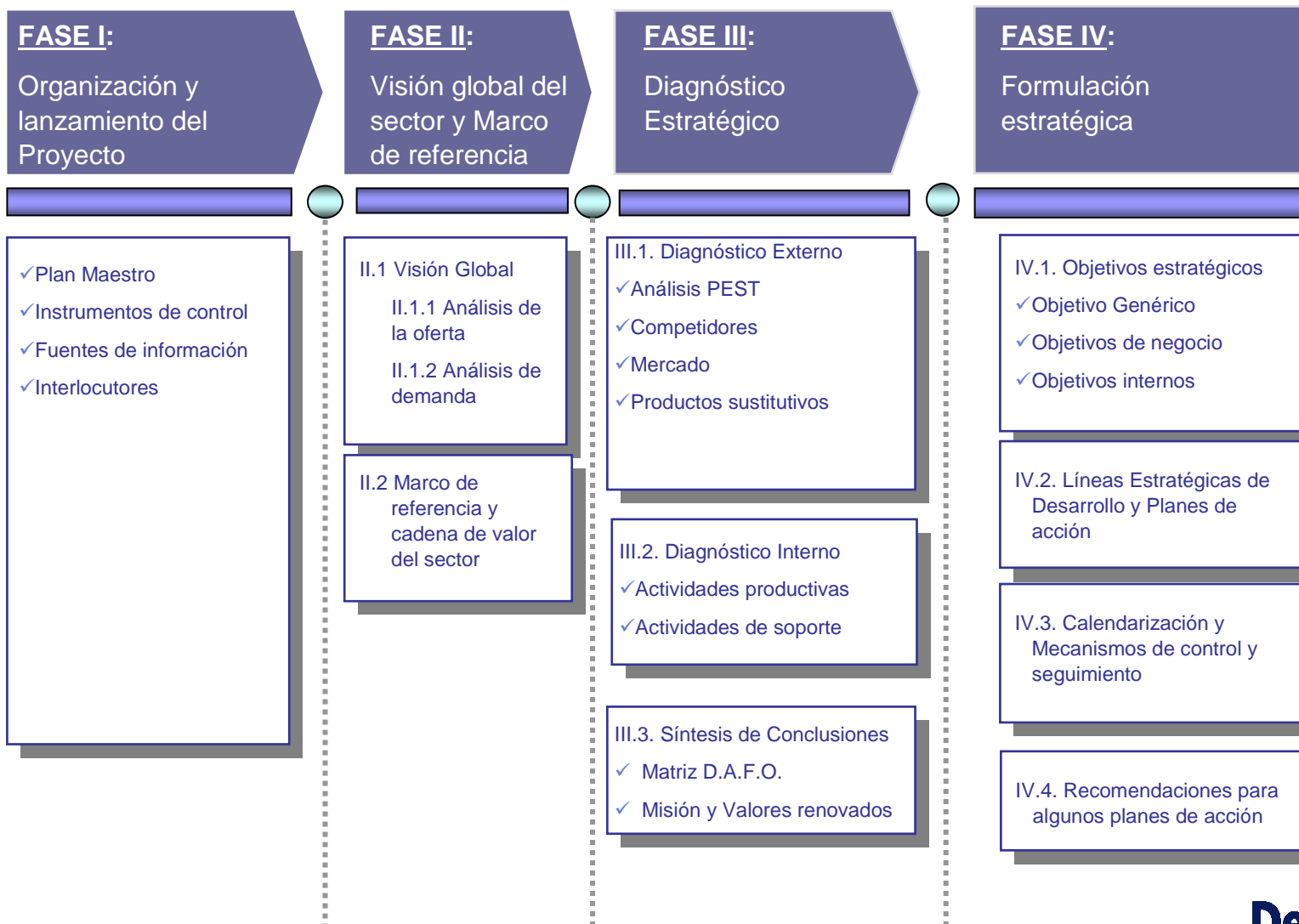
- I. Definición de objetivos estratégicos

III. Anexo agenda estratégica

- I. Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011

I. Síntesis de posición competitiva

I.0. Metodología



I. Síntesis de posición competitiva

I.0. Metodología



- Las conclusiones del análisis desarrollado, aportan una información de relevancia para la definición de la misión y valores renovados, y para la definición de objetivos y líneas estratégicas de la agenda estratégica de la D.O. Jumilla.
- Asimismo, y además de los resultados analíticos cuantitativos, se han incluido como conclusiones D.A.F.O. todas las opiniones cualitativas de los agentes participantes en la elaboración del Plan Estratégico:

67 AGENTES IMPLICADOS en el Plan Estratégico

F1. ANÁLISIS INTERNO

- Entrevistas con diez vocales pertenecientes al pleno del Consejo Regulador.
- Entrevistas individuales en profundidad con cuatro agentes representativos de los viticultores de la DO Jumilla.
- Entrevistas individuales en profundidad con cuatro vinicultores de la DO Jumilla.

+

F3. DINÁMICAS DE GRUPO

- I Mesa de debate con nueve representantes de los viticultores.
- II Mesa de debate con diez representantes de vinicultores.

+

F2. ANÁLISIS EXTERNO

- Una entrevista con un responsable de compra de vinos de empresas de moderna distribución (Alcampo).
- Una entrevista en profundidad a una tienda especializada en la distribución de vino de entorno geográfico nacional (Madrid).
- Dos entrevistas en profundidad a expertos del sector de distintas asociaciones de clientes.
- 24 encuestas a clientes actuales y potenciales de la distribución a escala nacional.
- Dos entrevistas a miembros institucionales de la Administración Pública:
 - Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
 - Consejería de Agricultura de Murcia.

I. Síntesis de posición competitiva

I.I. Visión global y Marco de referencia



Visión Global. Viticultores

Evolución de los principales indicadores de los vcprd⁽¹⁾ a escala nacional (España) y a escala local (D.O. Jumilla). Campañas 2000/2001 y 2004/2005

	España			Jumilla		
	2000/2001	2004/2005	Variación interanual (%)	2002/2003 (2)	2004/2005	Variación interanual (%)
Superficie total inscrita (Ha.)	641.617	621.746	-0,8%	29.970	30.740	1,3%
Total viticultores	163.023	159.925	-0,5%	2.947	2.967	0,3%
Producción total (miles Kg uva)	6.500.000	7.100.000	2,2%	74.444	75.036	0,4%
Hectareas por viticultor	3,94	3,89	-0,3%	10,17	10,36	0,9%
Producción total / Viticultor	39.872	44.396	2,7%	25.261	25.290	0,1%
Rendimiento (miles Kg./ha)	10.131	11.419	3,0%	2.484	2.441	-0,9%

- La superficie por viticultor de Jumilla es la primera en el ranking nacional de D.O.'s. con 10,36 Has./viticultor, multiplicando casi por tres a la media nacional (3,89has./viticultor). Por otro lado, su producción por viticultor es un 43% menor respecto a la media nacional debido a sus menores rendimientos por hectárea.
- La D.O. Jumilla es la quinta denominación de origen en España por superficie, solamente superada por La Mancha, Rioja, Utiel-Requena y Cava.

(1) v.c.p.r.d.: Vinos de Calidad Producidos en Regiones Determinadas.

(2) Datos disponibles en la D.O. Jumilla en campaña 2000/2001 no fiables, lo que impide analizar la evolución desde ese año.

I. Síntesis de posición competitiva

I.I. Visión global y Marco de referencia



Marco de referencia. Viticultores Jumilla

Márgenes viticultor producción uva de seco y de regadío ⁽¹⁾

Media	Intensivo	Extensivo	Diferencia (%)
Producción (Kg/ha)	4.854	2.559	-47,3%
Ingresos unitarios (€/kg)	0,225 €	0,237 €	5,00%
Total ingresos (€/ha)	1.094 €	606 €	-44,64%
Costes unitarios (€/Kg)	0,260 €	0,325 €	25,00%
Total costes (€/ha)	1.262 €	832 €	-34,10%
Margen (€/Ha.)	-168 €	-226 €	34,54%
Margen sobre ingresos (%)	-15,36%	-37,33%	143,05%
Costes de amortización y 80% de mano de obra (€/kg)	0,10 €	0,13 €	26,58%
Resto de costes (€/kg)	0,16 €	0,20 €	24,01%
Flujo de caja percibido por viticultor (€/kg.)	0,07 €	0,04 €	-41,80%
Flujo de caja percibido por viticultor (€/Ha.)	316 €	97 €	-69,32%

- En las condiciones de ingresos y costes actuales, la producción de uva en la D.O. Jumilla destruye valor y no es sostenible para el agricultor.
- Así, y aunque el flujo de caja percibido por el agricultor es positivo⁽²⁾ (316€/ha. y 97€/ha., en cultivo intensivo y extensivo, respectivamente), el margen teniendo en cuenta todos los costes, es negativo (-168€/ha. y -226€/ha. en cultivo intensivo y extensivo, respectivamente).

(1) Para el cálculo de costes e ingresos se ha tomado toda la información disponible: entrevistas, cuentas anuales de bodegas y distintos informes realizados por COAG, la Asociación Independiente de Agricultores y ASAJA. Es importante señalar que los costes expuestos por los informes realizado por las asociaciones de agricultores son muy superiores a los costes expresados por los propios agricultores.

(2) Para el cálculo del flujo de caja percibido, los costes no incluyen ni la amortización ni el 80% de la mano de obra.

I. Síntesis de posición competitiva

I.I. Visión global y Marco de referencia



Visión Global. Vinicultores

Evolución de los principales indicadores de los vcp⁽¹⁾ a escala nacional (España) y a escala local (D.O. Jumilla). Campañas 2000/2001 y 2004/2005

	España			Jumilla		
	2000/2001	2004/2005	Crecimiento interanual (%)	2000/2001	2005/2006	Crecimiento interanual (%)
Total bodegas	6.193	4.681	-6,8%	41	41	0,0%
Bodegas embotelladoras	2.532	2.892	3,4%	26	32	4,2%
Bodegas no embotelladoras	3.661	1.789	-16,4%	15	9	-9,7%
Volumen de vino cualificado (hl.)	13.830.968	13.129.818	-1,3%	246.023	236.552	-0,8%
Comercialización total (hl.):	9.829.400	11.663.353	4,4%	199.869	181.204	-1,9%
Comercio interior (hl.)	6.136.510	6.977.780	3,3%	94.864	70.496	-5,8%
Comercio exterior (hl.):	3.692.890	4.685.573	6,1%	105.005	110.708	1,1%
A granel (hl.)	662.710	863.442	6,8%	88.348	58.467	-7,9%
Embotellado (hl.)	3.030.180	3.822.131	6,0%	16.657	52.241	25,7%
Hectólitros embotellados por bodega	3.620	3.734	0,8%	4.289	3.836	-2,2%

▪ **Mercado nacional de vcp⁽¹⁾** (periodo 2000-2005):

➢ Pérdida de un 38% de la cuota de mercado de la D.O. Jumilla (pasa del 1,55% en 2000/2001 al 0,96% en 2004/2005).

▪ **Mercado internacional vcp⁽¹⁾** (periodo 2000-2005):

➢ Granel: Pérdida de un 44% de la cuota de mercado de la D.O. Jumilla (pasa del 13,33% en 2000/2001 al 7,38% en 2004/2005).

➢ Embotellado: Incremento de un 118% de la cuota de mercado de la D.O. Jumilla (pasa del 0,55% en 2000/2001 al 1,20% en 2004/2005), debido a que el volumen de exportación de los vinos con D.O. Jumilla embotellado ha mantenido una tasa de crecimiento interanual del 25,7% en las últimas cinco campañas.

I. Síntesis de posición competitiva

I.I. Visión global y Marco de referencia



Visión Global. Vinicultores

Análisis de rentabilidad bodegas Jumilla vs. bodegas competidoras (31/12/2004)

	Euros		% sobre ventas		
	Mix bodegas Jumilla	Mix bodegas competidoras	Mix bodegas Jumilla	Mix bodegas competidoras	Diferencia
Ingresos de explotación	2.254.866	6.447.260	100,0%	100,0%	N/A
Consumo de mercaderías y de materias	1.449.888	2.976.560	64,3%	46,2%	28,2%
Otros gastos de explotación	723.988	2.906.076	32,1%	45,1%	-40,4%
Result. ordinarios antes Impuestos	14.772	586.402	0,7%	9,1%	-1288,4%
Activo	3.837.959	9.705.874	170,2%	150,5%	11,6%
ROA	0,38%	6,04%			
ROE	2,49%	8,21%			
Apalancamiento financiero	57,70%	23,97%			

- Las **rentabilidades medidas** de las **bodegas de la D.O. Jumilla** están **por debajo** de las rentabilidades de las bodegas de otras denominaciones de origen, situándose incluso por debajo del precio actual del dinero (3,86%(1)).
- **Fuerte nivel de apalancamiento** por parte de las **bodegas de la D.O. Jumilla**, respecto al mercado.

(1) Para el cálculo del mix de bodegas se han utilizado las cuentas anuales 2004 de una muestra tomada al azar de seis bodegas de Jumilla y cinco de la competencia.

(2) Euribor a octubre de 2006.

I. Síntesis de posición competitiva

I.I. Visión global y Marco de referencia

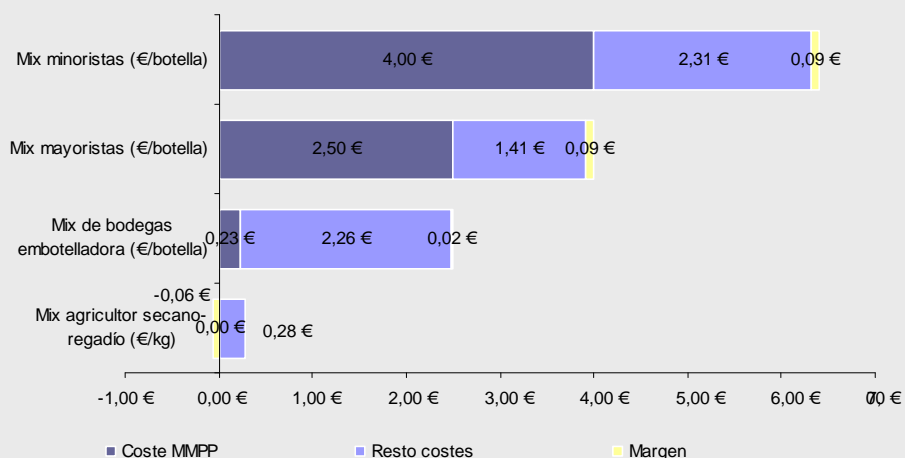


Visión Global. Cadena de valor

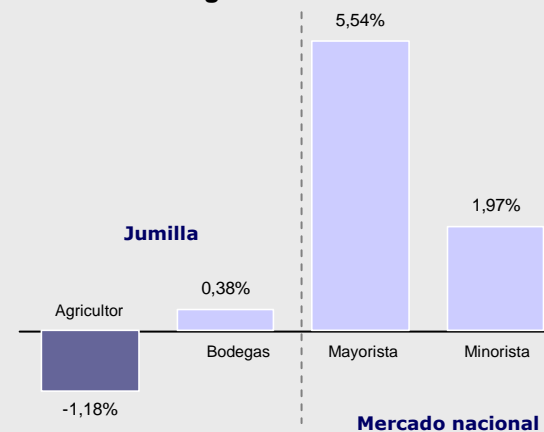
Márgenes en la cadena de valor sectorial (euros)

Cadena de valor	Coste MMPP	Resto costes	Margen	Ingreso	% margen sobre ingresos	Activos (miles €)	ROA	
Mix agricultor secano-regadío (€/kg)	0,00 €	0,28 €	-0,06 €	0,23 €	-26,33%	22 €	-1,18%	Mix Jumilla
Mix de bodegas embotelladora (€/botella)	0,23 €	2,26 €	0,02 €	2,50 €	0,66%	3.838 €	0,38%	Mix Jumilla
Mix mayoristas (€/botella)	2,50 €	1,41 €	0,09 €	4,00 €	2,25%	2.982 €	5,54%	Mix mercado nacional
Mix minoristas (€/botella)	4,00 €	2,31 €	0,09 €	6,40 €	1,36%	3.084 €	1,97%	Mix mercado nacional

Margen unitario



Margen sobre activos



- Reducidos márgenes en la cadena de valor sectorial. Los eslabones Agricultor y Bodegas obtienen unos márgenes sobre activos negativos o muy reducidos. El distribuidor mayorista acumula los mayores rentabilidades sobre sus activos.

I. Síntesis de posición competitiva

I.I. Visión global y Marco de referencia

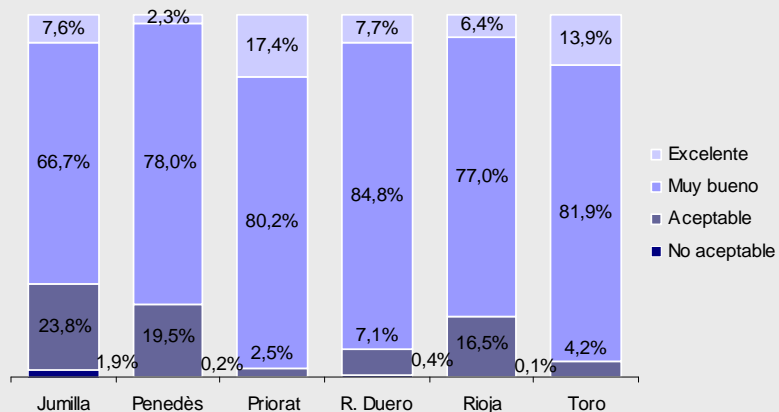


Marco de referencia. Vinicultores Jumilla

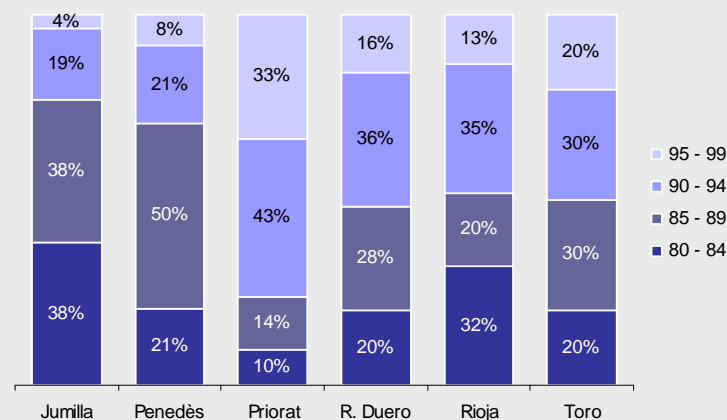
Análisis de rentabilidad bodegas Jumilla (31/12/2004)

Bodega	Facturación	Beneficio ordinario antes de impuestos	Activo	ROA
Bodega 1	7.163.675	21.691	11.032.659	0,20%
Bodega 2	2.206.894	5.175	4.382.664	0,12%
Bodega 3	1.548.200	63.094	872.594	7,23%
Bodega 4	578.952	756	1.737.951	0,04%
Bodega 5	611.583	2.374	1.448.691	0,16%
Bodega 6	1.419.894	4.459	3.553.193	-0,13%
Media	2.254.866	14.772	3.837.959	0,38%

Valoraciones de los vinos de cada una de las DO's (Guía Peñín 2006)



Valoraciones de los vinos de cada una de las DO's (Guía Proensa 2006)



I. Síntesis de posición competitiva

I. III. Análisis de competidores

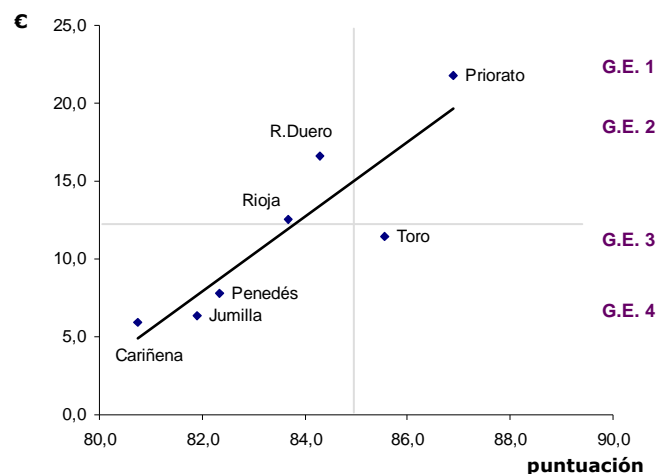


Marco de Referencia. Competidores nacionales

Grupos estratégicos

El análisis de las dimensiones "precio" y "calidad" de la Guía Peñín 2006, posiciona cada una de las D.O.'s analizadas:

Posicionamiento Precio-Puntuación (Guía Peñín)



- El mapa de posicionamiento de las dimensiones calidad y precio establece cuatro Grupos Estratégicos para las siete denominaciones de origen analizadas:

- **G.E. 1:** Vinos de puntuación-calidad muy elevada a precios muy altos.
 - Priorato.
- **G.E. 2:** Vinos de puntuación-calidad elevada a precios altos.
 - Ribera del Duero y Rioja.
- **G.E. 3:** Vinos de puntuación-calidad muy elevada a precios medios.
 - Toro.
- **G.E. 4:** Vinos de puntuación-calidad media a precios bajos.
 - Penedés, Jumilla y Cariñena.

- Tal y como se muestra en la gráfica, existe una clara relación entre calidad y precio.
- Los vinos de la D.O. Jumilla se sitúan por debajo de su precio teórico de mercado.** Con una puntuación media de 81,9 sus vinos deberían situarse en un precio medio de 7,64€/botella (1,24€ por encima de su precio medio actual).

I. Síntesis de posición competitiva

I. III. Análisis de competidores

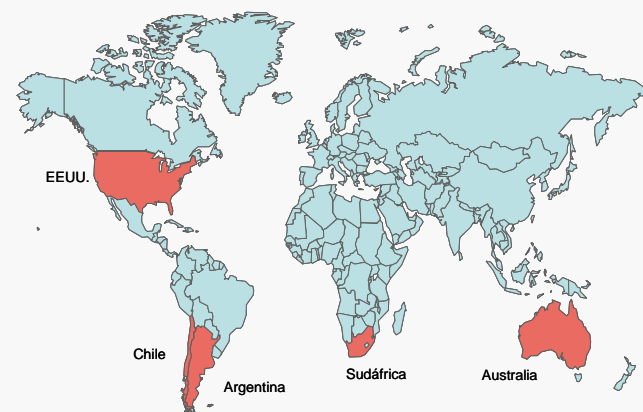


Competidores internacionales. Conclusiones

A continuación se analizan los competidores internacionales denominados productores del nuevo mundo que componen una amenaza a los mercados de exportación del vino español.

- Puntos fuertes de los países productores del nuevo mundo:
 - **Costes de producción inferiores** a los españoles (en muchos países no existen derechos de plantación, la mano de obra es más barata, mayores rendimientos, procesos de elaboración del vino, etc.).
 - **Escasa regulación** en dichos países, en contraste con la rígida reglamentación del vino europeo o las no limitaciones de métodos para elaborar el vino.
 - **Alto poder negociador** de los productores dado el importante nivel de concentración de la producción.
 - **Formatos** llamativos (etiquetas, nombre, etc.), a **precios** asequibles y con **calidades** fáciles de entender para consumidores de niveles de educación vinícola medios o bajos.
- Resumen de la estrategia seguida por los países productores del nuevo mundo:
 - Parten de un **análisis de mercado previo** al lanzamiento del producto, buscando los gustos y las necesidades no cubiertas de los consumidores de vino.
 - **Adopción de la tecnología** necesaria para la elaboración del producto deseado.
 - **Elevada inversión en marketing** y apuesta decidida por las marcas.

Nuevos competidores internacionales: países del Nuevo Mundo



- **Espectacular crecimiento en las exportaciones** de vino de estos países durante el periodo 1994-2005, destacando el crecimiento del 460% de las exportaciones de vino australiano.
- **Precios:** Partiendo de un precio similar de exportación del vino en 1994, los cinco países han experimentado una evolución ascendente. Sin embargo, mientras EEUU., Sudáfrica, Chile y Argentina se sitúan en niveles de precio similares, Australia ha conseguido desmarcarse posicionándose por encima del resto.



I. Síntesis de posición competitiva

I. III. Análisis de competidores

Competidores nacionales. Conclusiones

A continuación se compara la D.O. Jumilla con cinco denominaciones de origen competidoras a escala nacional:

1. Los **precios medios** de la **D.O. Jumilla** se posicionan muy **por debajo** de los precios medios del resto de D.O. 's analizadas.
2. El **posicionamiento en calidad** de los vinos de la D.O. Jumilla, pese a obtener buenas puntuaciones en las guías analizadas, es claramente **inferior** a las otras D.O. 's analizadas.
3. Los **bajos rendimientos por hectárea** comparados con las otras D.O.s (a excepción de Priorato) hacen que pese a ser la **segunda D.O. por superficie** de cultivo, sólo es la **cuarta por volumen de producción**. La **producción por agricultor** está **en la media** del panel.

Comercialización de v.c.p.r.d.⁽¹⁾ en hl. Campaña 2004/2005

	Denominación de Origen	Comercialización	Peso	Peso Acumulado		Denominación de Origen	Comercialización	Peso	Peso Acumulado
1	Rioja	2.466.688	21,15%	21,15%	32	Valdeorras	32.622	0,28%	97,80%
2	Cava	1.665.373	14,28%	35,43%	33	Cigales	28.766	0,25%	98,05%
3	La Mancha	1.014.800	8,70%	44,13%	34	Málaga y sierras	22.890	0,20%	98,25%
4	Jerez y Manzanilla S.B.	613.628	5,26%	49,39%	35	Yecla	22.589	0,19%	98,44%
5	Valencia	591.302	5,07%	54,46%	36	Méntrida	20.170	0,17%	98,61%
6	Navarra	505.994	4,34%	58,80%	37	Dominio de Valdepusa	14.474	0,12%	98,74%
7	Tarragona	497.545	4,27%	63,06%	38	Pla de Bages	13.864	0,12%	98,86%
8	Valdepeñas	462.256	3,96%	67,03%	39	Chacolí de Getaria	12.739	0,11%	98,96%
9	Cariñena	340.081	2,92%	69,94%	40	Priorato	12.250	0,11%	99,07%
10	Penedés	339.489	2,91%	72,85%	41	Binissalem-Mallorca	10.349	0,09%	99,16%
11	Cataluña	304.535	2,61%	75,46%	42	Lanzarote	10.170	0,09%	99,25%
12	Utiel-Requena	265.413	2,28%	77,74%	43	Conca de Barberá	9.911	0,08%	99,33%
13	Ribera del Duero	257.461	2,21%	79,95%	44	Tacoronte-Acentejo	9.217	0,08%	99,41%
14	Montilla-Moriles	230.807	1,98%	81,93%	45	Pla y Llevant	8.871	0,08%	99,49%
15	Almansa	228.640	1,96%	83,89%	46	Chacolí de Bizkaia	7.446	0,06%	99,55%
16	Rueda	225.858	1,94%	85,82%	47	Bullas	7.099	0,06%	99,61%
17	Jumilla	176.473	1,51%	87,34%	48	Ribeira Sacra	6.221	0,05%	99,66%
18	Condado de Huelva	155.468	1,33%	88,67%	49	Alella	5.722	0,05%	99,71%
19	Alicante	132.388	1,14%	89,80%	50	Ycoden-Daute-Isora	5.673	0,05%	99,76%
20	Costers del Segre	118.466	1,02%	90,82%	51	Manchuela	4.678	0,04%	99,80%
21	Campo De Borja	112.558	0,97%	91,79%	52	Ribera del Júcar	4.517	0,04%	99,84%
22	Rias Baixas	105.917	0,91%	92,69%	53	Valle de la Orotava	4.335	0,04%	99,88%
23	Terra Alta	104.396	0,90%	93,59%	54	La Palma	3.837	0,03%	99,91%
24	Somontano	102.066	0,88%	94,46%	55	Abona	2.650	0,02%	99,93%
25	Toro	69.858	0,60%	95,06%	56	Chacolí de Álava	2.302	0,02%	99,95%
26	Ribeiro	54.321	0,47%	95,53%	57	Monterrei	2.187	0,02%	99,97%
27	Calatayud	52.722	0,45%	95,98%	58	Valle de Güímar	1.864	0,02%	99,99%
28	Vinos de Madrid	46.532	0,40%	96,38%	59	El Hierro	1.466	0,01%	100,00%
29	Bierzo	45.330	0,39%	96,77%	60	Mondéjar	nd	nd	nd
30	Ampurdán-Costa Brava	45.056	0,39%	97,15%	61	Ribera del Guadiana	nd	nd	nd
31	Montsant	43.053	0,37%	97,52%		Total	11.663.353	100,00%	100,00%

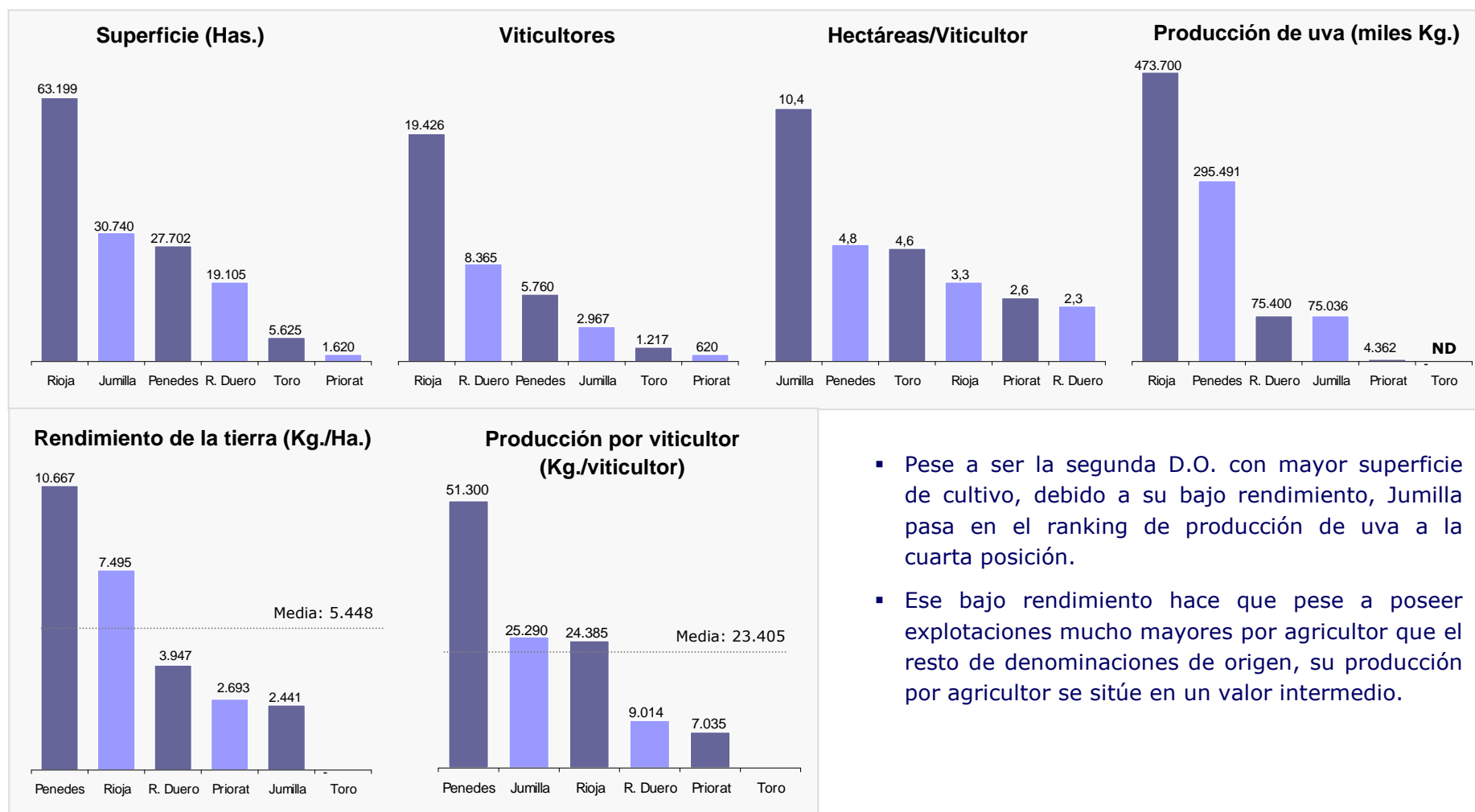
4. **Nivel de calificación sobre producción** muy **inferior** a las D.O.s líderes (40,8% de Jumilla frente a 92,4% de Rioja y 94,9% de Ribera del Duero).
5. **Presencia internacional** (33 países) muy **inferior** a la D.O. con mayor presencia internacional: Rioja (106).
6. **Rentabilidad de las bodegas** de Jumilla con respecto de la muestra analizada muy **inferior**.

I. Síntesis de posición competitiva

I. III. Análisis de competidores



Competidores nacionales. Viticultores⁽¹⁾



- Pese a ser la segunda D.O. con mayor superficie de cultivo, debido a su bajo rendimiento, Jumilla pasa en el ranking de producción de uva a la cuarta posición.
- Ese bajo rendimiento hace que pese a poseer explotaciones mucho mayores por agricultor que el resto de denominaciones de origen, su producción por agricultor se sitúe en un valor intermedio.

I. Síntesis de posición competitiva

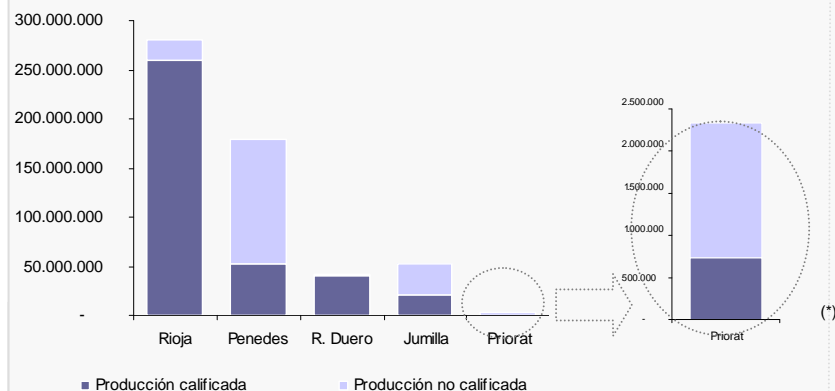
I. III. Análisis de competidores



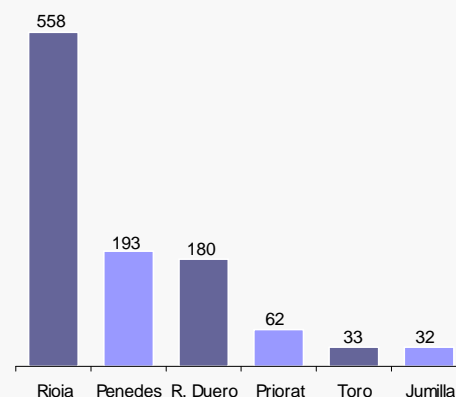
Competidores nacionales. Vinicultores⁽¹⁾

Producción calificada. Media años 2001-2005 (HI.)

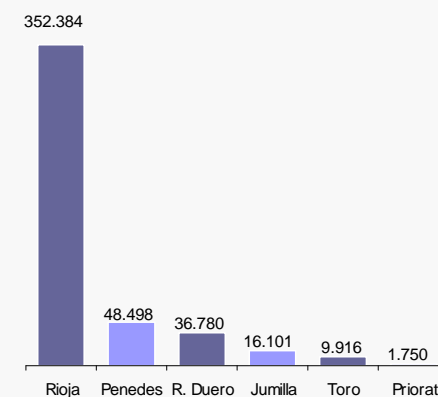
(1) Datos de DO Toro no disponibles



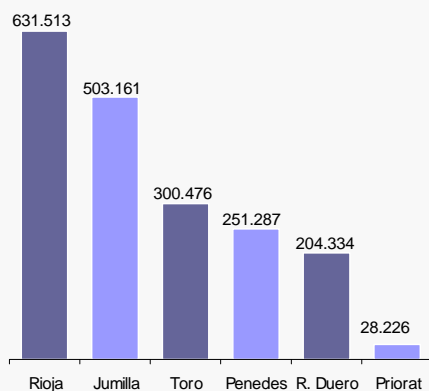
Número de bodegas embotelladoras



Comercialización (miles de botellas)



Comercialización botellas por bodega



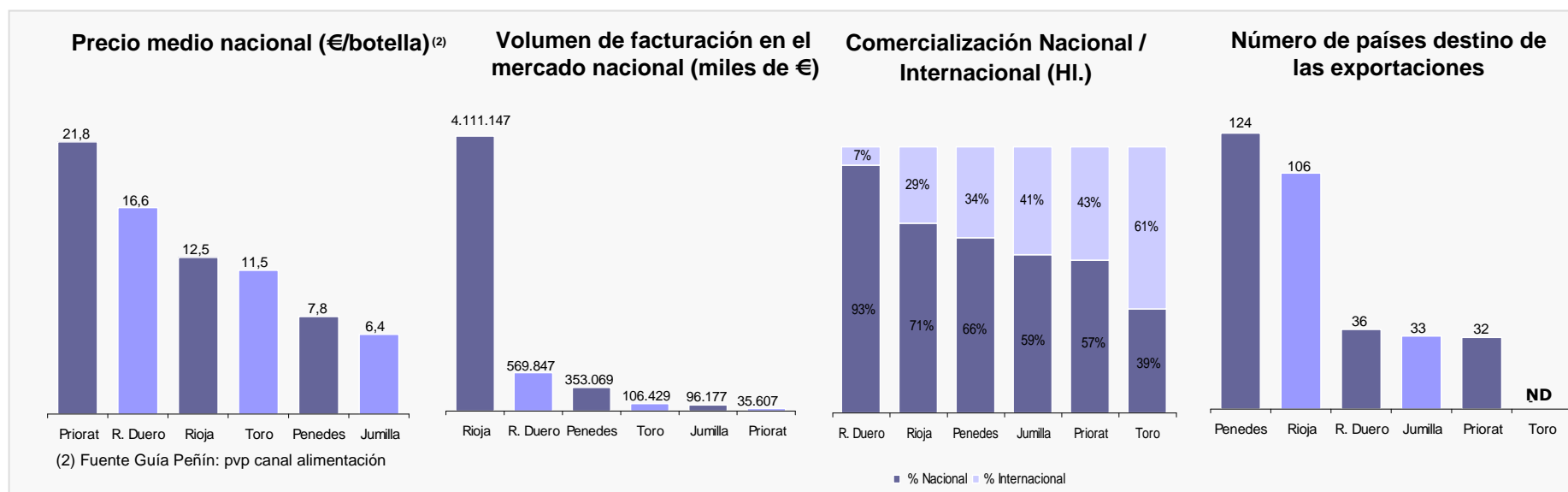
- La D.O. Jumilla debería aspirar a un nivel de calificación sobre la producción cercano al de las D.O.'s más conocidas por los consumidores españoles, Ribera del Duero y Rioja, con niveles de calificación del 95% y 92,4%, respectivamente.
- La posición obtenida por Jumilla en comercialización media de botellas por bodega, teniendo en cuenta el número de bodegas pequeñas y de nueva creación existentes en la D.O., viene explicada por la elevada capacidad de comercialización que tienen unas pocas bodegas de la zona (J.G.Carrión, B.S.I., etc.).

I. Síntesis de posición competitiva

I. III. Análisis de competidores



Competidores nacionales. Comercialización embotellado (1)



- El reducido reconocimiento de mercado de los vinos DO Jumilla a nivel nacional, repercute de forma muy negativa a los precios medios de venta.

(1) Campaña 2004-2005

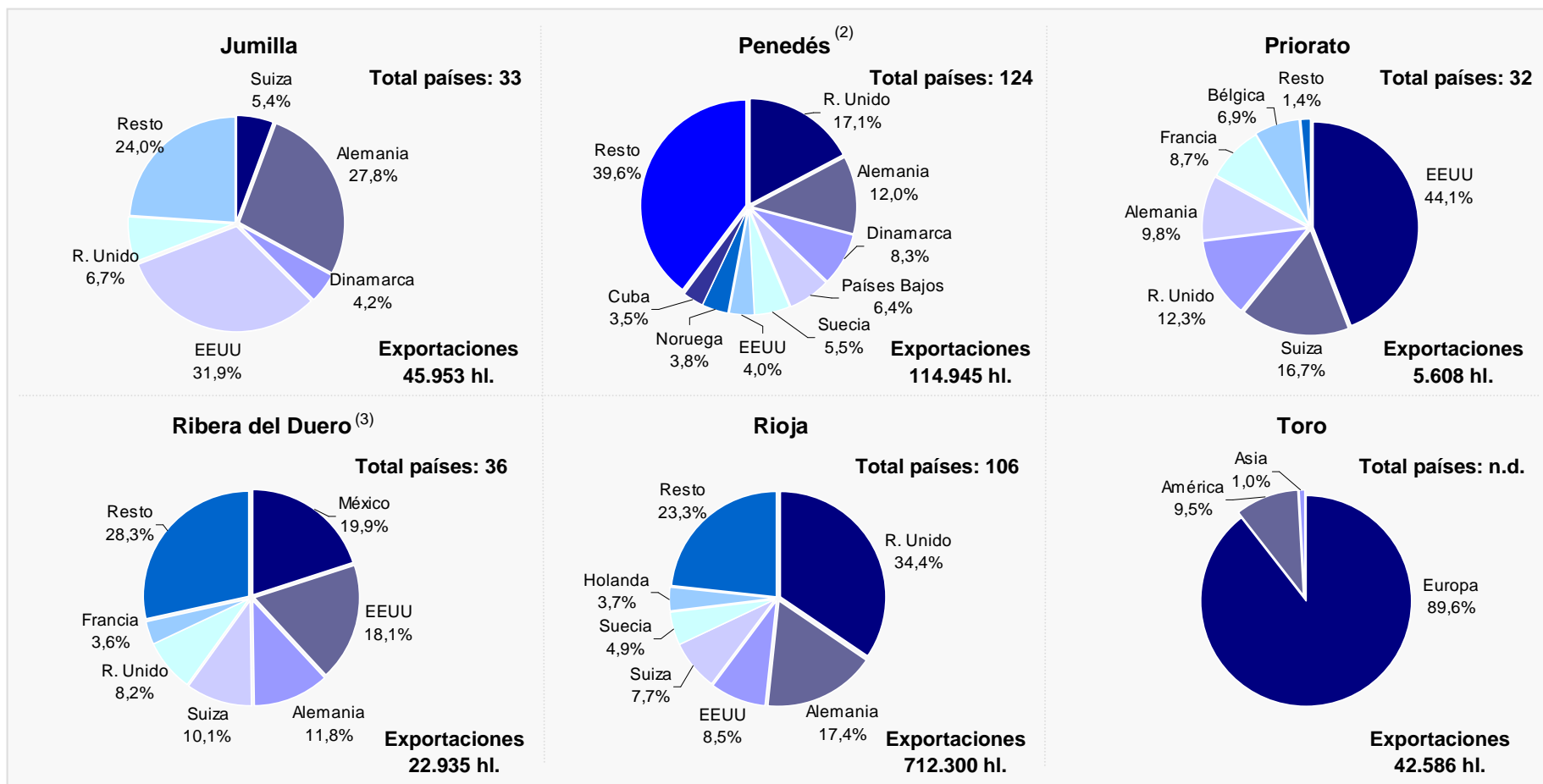
(2) Guía Peñín.

I. Síntesis de posición competitiva

I. III. Análisis de competidores



Competidores nacionales. Conclusiones ⁽¹⁾



(1) Exportaciones de vino embotellado y vino a granel.
 (2) Exportaciones sólo de vino embotellado.
 (3) Datos corresponde al 34% de las bodegas inscritas.

I. Síntesis de posición competitiva

I. IV. Análisis de mercado

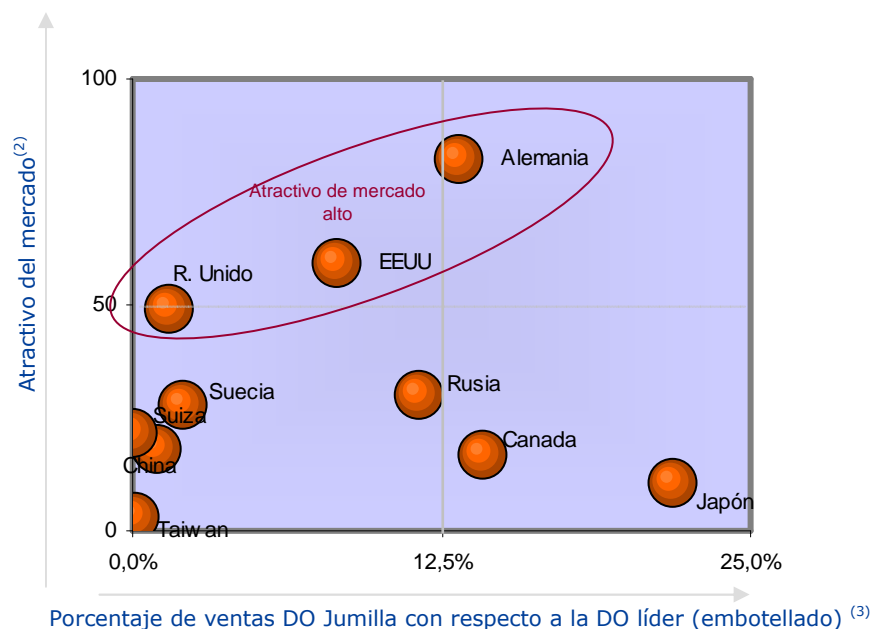


Análisis de mercados extranjeros. Conclusiones

Mercados analizados



MAPA DE POSICIONAMIENTO ⁽¹⁾



- Los países con mayor atractivo comercial son Alemania, EEUU. y Reino Unido, explicado entre otros factores por sus elevados niveles de consumo y de importaciones de vino del país.
- La D.O. Jumilla ha sabido penetrar adecuadamente en los mercados de Japón, Canadá, Alemania y Rusia, donde su porcentaje de penetración respecto al líder en esos países (D.O. Rioja) supera el 12,5%.

(1) El análisis de posicionamiento debe tomarse como orientativo.

(2) La variable "Atractivo de mercado" es la combinación de 4 indicadores ponderados (Consumo de vino del país, importaciones totales de vino del país; grado de penetración de los vinos españoles en el país destino respecto al porcentaje de penetración del país líder en cada mercado, y precio medio de los vinos españoles respecto al precio medio de las importaciones).

(3) Cuota de mercado de la D.O. Jumilla con respecto a la D.O. líder en cada mercado, teniendo en cuenta únicamente la comercialización de vino embotellado.

I. Síntesis de posición competitiva

I. IV. Análisis de mercado



Análisis de mercados extranjeros. Conclusiones

PAÍS	Alemania	EEUU	R. Unido	China	Rusia	Canada	Suiza	Japón	Suecia	Taiwan
Producción, importación, consumo y exportación de vino										
Consumo de vino dentro del país (millones litros) (a)	2.613,0	2.540,0	1.190,0	1.159,0	1.000,0	316,6	280,0	254,4	143,0	14,8
Producción de vino propia del país (millones de litros)	1.000,0	2.350,0	1,2	1.160,0	453,0	35,9	115,9	93,8	2,9	2,6
Importación de vinos extranjeros (millones de litros)	1.318,0	712,9	1.001,8	44,1	57,5	266,8	180,6	134,2	123,0	58,2
Exportación de vino del país (millones de litros)	250,0	350,0	nd	2,0	1,2	2,9	1,9	0,6	6,3	0,0
Consumo de vino										
Crecimiento en el consumo de vino en últimos años (b)	4,6%	15,1%	30,1%	17,5%	119,1%	16,5%	-5,3%	-9,2%	22,7%	nd
Consumo per capita	23,6	8,1	21,1	0,3	6,1	13,0	41,4	2,9	16,9	nd
Distribución ventas por canal										
HORECA	nd	22,0%	15,7%	25,0%	4,0%	nd	nd	nd	11,9%	50,0%
Hogar	nd	78,0%	84,4%	75,0%	96,0%	nd	nd	nd	88,1%	50,0%
Precio medio importaciones de vino español en el país (c)										
Precio medio embotellado (€/litro)	2,09	4,09	2,13	2,20	0,98	2,76	3,79	2,31	2,27	2,02
Precio medio a granel (€/litro)	0,32	2,06	0,45	0,54	0,33	0,35	0,53	0,67	0,89	1,16
ATRACTIVO PRELIMINAR DEL MERCADO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO

- Los países con mayor atractivo preliminar de mercado en base a las variables analizadas son Alemania, EEUU y Reino Unido.
- Alemania, Reino Unido y EEUU. son los principales importadores de vino en el mercado internacional.
- El consumo del vino se ha incrementado significativamente durante los último años en Rusia, Reino Unido, China y EEUU.

(a) Datos a 2005 (excepto de Alemania y Canadá (2004) y China (2003).

(b) Datos para Reino Unido y Suiza a 2002-05, para Alemania y EEUU a 2001-04 y para China a 2000-03. Periodo considerado para el resto de países: 2000-2005.

(c) El precio medio exportaciones españolas solamente incluye las exportaciones de vino DO y vino de mesa

I. Síntesis de posición competitiva

I. IV. Análisis de mercado



Análisis de mercados extranjeros. Conclusiones

PAÍS	Alemania	EEUU	R. Unido	China	Rusia	Canadá	Suiza	Japón	Suecia	Taiwan
Evolución de las importaciones de vino (d)										
Crecimiento importaciones totales del país	2,9%	59,2%	6,3%	51,0%	101,6%	-1,1%	-0,7%	-6,8%	4,7%	92,1%
Crecimiento importaciones españolas	34,7%	99,2%	41,1%	-73,2%	286,0%	17,8%	22,1%	42,1%	-41,9%	78,4%
Nivel de penetración de los vinos españoles (e)										
Cuota importaciones españolas dentro del país	15,4%	5,4%	9,5%	4,7%	16,4%	5,0%	18,6%	7,8%	13,9%	1,9%
Posición de España entre los países importadores	Tercero	Quinto	Cuarto	Tercero	Quinto	Sexto	Tercero	Cuarto	Segundo	Octavo
Nivel de penetración de los vinos españoles con D.O.										
% de importaciones españolas de vino con D.O.	36,0%	45,5%	59,5%	10,9%	2,4%	42,3%	66,3%	32,8%	72,7%	37,4%
Volumen de vino con D.O. español (millones litros)	73,0	17,7	56,8	0,2	1,4	5,7	22,3	3,4	27,3	0,1
Nivel de penetración de los vinos con D.O. Jumilla										
Nivel de penetración del vino con D.O. Jumilla s./ el total de vinos D.O.	3,3%	8,7%	0,6%	0%	2,1%	1,0%	16,6%	3,2%	0,6%	0,1%
N. penetración del vino envasado con D.O. Jumilla s./total envasados	2,7%	8,8%	0,6%	0%	2,5%	1,1%	0,5%	3,3%	0,7%	0,1%
Importaciones de vino con D.O. Jumilla (en volumen, millones litros)	2,44	1,53	0,32	0	0,03	0,06	3,70	0,11	0,10	0,000108
% de vino con D.O. Jumilla importado envasado	55%	100%	100%	0%	100%	100%	2%	100%	100%	100%
% de vino con D.O. Jumilla importado a granel	45%	0%	0%	0%	0%	0%	98%	0%	0%	0%
ATRACTIVO PRELIMINAR DEL MERCADO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO

- Los países con un atractivo preliminar de mercado medio en base a las variables analizadas son Rusia, Japón, Suecia y Suiza.
- Los países con un atractivo preliminar de mercado moderado en base a las variables analizadas son China, Canadá y Taiwán.

(d) Datos 2000-2005 (excepto en Suiza, Suecia y Taiwán que engloban el periodo 2000-2004), R. Unido (2003-05), Canadá (2003-04), Japón (2001-05) y China (2001-04).

(e) Datos a 2005 (excepto en Suiza, Suecia, Canadá, China y Taiwán que son referidos a 2004).

I. Síntesis de posición competitiva

I. V. Análisis D.A.F.O. (Resumen)



DEBILIDADES

- Reducidos niveles de **rentabilidad** de los viticultores:
 - Bajos precios de compra de la uva.
 - Reducidos rendimientos por hectárea.
 - Pérdidas de competitividad.
- Vinos de la D.O. Jumilla situados por debajo de su **precio** teórico de mercado.
- Escaso número de **bodegas embotelladoras** dentro de la D.O.
- **Rentabilidad** media de las bodegas de Jumilla por debajo del mercado.
- Elevado **volumen de exportación** de vino D.O. Jumilla a **granel**.
- Insuficiente **grado de profesionalización** del CRDO.

FORTALEZAS

- **Uva Monastrel**, principal ventaja competitiva de la D.O. Jumilla.
- Reconocimiento por expertos del sector de los vinos de Jumilla como vinos de buena o muy buena **calidad**.
- Buena **imagen de marca** ofrecida por los vinos de Jumilla en ciertos mercados extranjeros, por ejemplo, EEUU.

AMENAZAS

- Continuos **excedentes productivos** de vino a escala mundial, europea, nacional y local.
- **Legislación europea:**
 - Arranque subvencionado de viñedo.
 - Liberalización de plantaciones para 2010 ó 2013.
 - Progresiva desaparición de las ayudas de la P.A.C. con destino español para el periodo 2007-2013.
 - Liberalización condiciones etiquetado.
- Bajos **precios medios** a la exportación debido al incremento de las exportaciones totales de vino de mesa español, perjudicando asimismo la **imagen** del vino español en los mercados extranjeros.
- **Amenaza competitiva:**
 - A nivel internacional: países productores del nuevo mundo.
 - A nivel nacional: elevado grado de **atomización**.
- Fuerte **poder negociador** de los distribuidores:
 - Disminución en el número de referencias demandadas por el **canal alimentación**, provocado por la globalización de las cadenas de compra y distribución.

OPORTUNIDADES

- Traspaso de **fondos europeos** destinados a destilación hacia comercialización/agricultor.
- Crecimiento del **consumo** de los vinos con D.O. dentro del mercado nacional.
- Crecimiento del **precio medio** de los vinos con D.O. dentro del mercado nacional.
- Actuales **acciones promocionales** de otras D.O.'s (bodegas de diseño, promoción televisiva, enoturismo, etc.) que benefician a todo el sector.
- Progresivo crecimiento en el **posicionamiento** de los vinos con D.O. Jumilla como vinos de calidad, según expertos del sector.

Plan Estratégico de la D.O. Jumilla

I. Síntesis de la posición competitiva

I. Metodología

II. Visión global y Marco de referencia

III. Análisis de competidores

IV. Análisis de mercado

V. Análisis D.A.F.O

II. Estrategia renovada

I. Definición de objetivos estratégicos

III. Anexo agenda estratégica

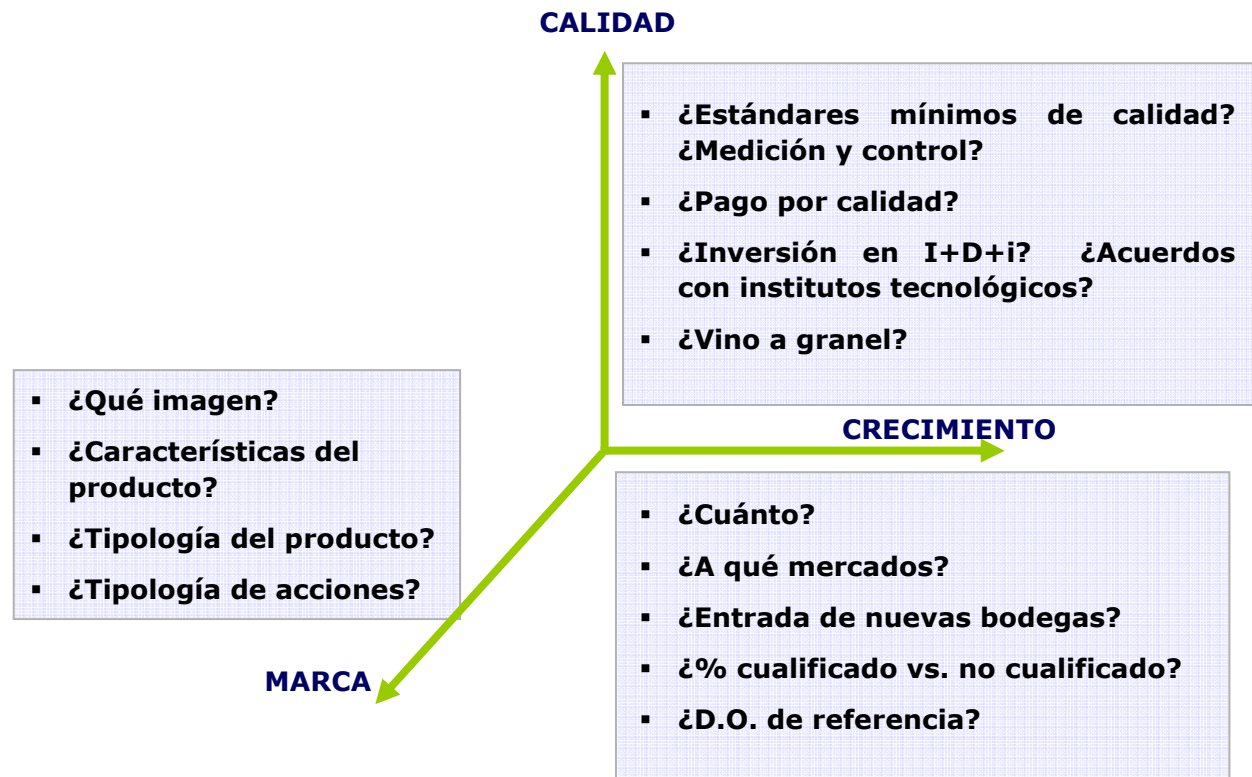
I. Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011



II. Estrategia renovada

II.I Definición de objetivos estratégicos

- Tras las reuniones mantenidas con los representantes de la D.O. y los análisis realizado, las visión renovada de la D.O. Jumilla para los próximos años se perfila en base a tres ejes estratégicos (Calidad, Crecimiento e Imagen de Marca):



- Potenciar la gestión del Consejo Regulador convirtiéndolo en un ente más ejecutivo**



II. Estrategia renovada

II.I Definición de objetivos estratégicos

ESTRATEGIA

**CRECIMIENTO
EN CALIDAD**

OBJETIVO 2012:

**ELEVAR EL
VALOR DE
LA D.O. EN
UN 150%**

¿QUÉ DIRECTRICES ESTRATÉGICAS APLICAMOS?

I. - Mejora de la imagen de marca:

- I. Definir las características comunes que deben tener los vinos de Jumilla, reconocibles y diferenciales por su calidad.
- II. Fomentar acciones de marketing y comunicación enfocadas a posicionar la marca "vinos de Jumilla", orientados principalmente al mercado internacional y local:
 - I. Incrementar la notoriedad en las principales guías de vino del país.
 - II. Boletín semestral destinado a expertos del sector.
 - III. Fomentar relaciones con los líderes de opinión del sector.

II. - Apuesta por la Calidad:

- I. Garantizar unos estándares mínimos de calidad en la salida de vino a granel y fomentar los controles de dicho vino embotellado en los países importadores.
- II. Potenciar y apoyar la producción de uva y vino de calidad:
 - I. Establecer un sistema de pago por kg. de uva ligado a los estándares de calidad.

III. - Mejora de la Productividad:

- I. Adopción de medidas que eleven los ingresos medios por ha. para agricultores:
 - I. Grupos de trabajo que establezcan medidas de reducción de costes en campo y bodegas, acciones formativas o incorporación de riego de apoyo, entre otras.
- II. Fomentar las relaciones a largo plazo entre viticultores y enólogos, y entre vinicultores y viticultores.

IV. - Incremento de la capacidad productiva

- I. Fomentar la incorporación de nuevas bodegas de prestigio en la D.O.

V. - Apuesta por la I+D+i:

- I. Elevar el grado de interrelación con institutos tecnológicos, universidad y centros de investigaciones agrarias, que ayuden a mejorar los procedimientos y técnicas de trabajo de viticultores y elaboración del producto en viticultores.
- II. Fomentar la puesta en marcha de novedades tecnológicas, nuevas líneas de producto, nuevos formatos, etc., entre las bodegas y viticultores de la D.O.

Direcciones
Estratégicas Internas

Con el apoyo de un C.R.D.O. potenciado:

- I. Potenciar la organización del C.R.D.O. especialmente en el área comercial y de marketing.
- II. Elevar los niveles de presupuesto de la C.R.D.O.
- III. Potenciar los canales internos de comunicación entre los miembros de la D.O. mediante la generación y transmisión periódica de informes.
- IV. Desarrollar un sistema de control y seguimiento estratégico, para controlar el cumplimiento de objetivos estratégicos de la D.O.

RESULTADOS ESPERADOS

- I. 2012: 223 millones de € de valor de mercado de la D.O.
- II. 2012: Volumen de ventas de 33,5 millones de botellas.
- III. 2012. Distribución del volumen de ventas: 70% mercado internacional - 30% mercado nacional.
- IV. 2012: +30% de incremento en el precio medio de los vinos.
- V. 2012: Desaparición de la venta de vino a granel.
- VI. 2012: Incremento del número de nuevas bodegas en un 50% (aprox. 20 nuevas bodegas).
- VII. 2012: Rentabilidad medida de viticultores (ROA) a la par de la rentabilidad media del mercado.

Deloitte.

Plan Estratégico de la D.O. Jumilla

I. Síntesis de la posición competitiva

- I. Metodología
- II. Visión global y Marco de referencia
- III. Análisis de competidores
- IV. Análisis de mercado
- V. Análisis D.A.F.O

II. **Estrategia renovada**

- I. Definición de objetivos estratégicos

III. Anexo agenda estratégica

- I. Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011

III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011



Agenda estratégica

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA DE NEGOCIO I

Mejora de la imagen de marca

Líneas Estratégicas de desarrollo y planes de acción

LED I.I. – Definición de las características comunes a todos los vinos de Jumilla, que los consoliden como reconocibles y diferenciables por su calidad

- A.I.I.1. Realización de una investigación de mercados sobre gustos y preferencias en los distintos segmentos de mercado objetivos:
 - SA.I.I.1.1. Posible colaboración con la Universidad de Alicante para estudio a partir de “reacciones impulsos cerebrales” (con reducidos niveles de inversión), con y sin cata ciega.
- A.I.I.2. Definir las características comunes (en relación con la calidad, imagen, etc.) que los vinos de Jumilla deben representar para ser diferenciados los vinos de otras D.O.’s. e incluir dichas características en el reglamento interno del C.R.D.O., potenciando la imagen de vino natural:
 - SA I.I.2.1. Estudiar la posible contratación expertos marketing.
- A.I.I.3. Comunicar el resultado de las nuevas características comunes a todos los agentes de la cadena de valor vitivinícola: propios viticultores y vinicultores de la D.O., distribuidores, expertos del sector y consumidor final.
- A.I.I.4. Fomentar la adopción de tecnologías y procesos productivos (por parte de agricultores y bodegueros) necesarios para la producción de vino con las características definidas.



III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011

Agenda estratégica

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA **DE NEGOCIO I**

Mejora de la imagen de marca

Líneas Estratégicas de desarrollo y planes de acción

LED I.II. – Fomentar las acciones de marketing y comunicación orientadas principalmente al mercado internacional y local y a posicionar la marca “vinos de Jumilla”

A I.II.1. Redefinir la política de marketing, mediante el establecimiento de un plan anual de marketing detallado (*).

SA I.II.1.1. Desarrollar una estrategia de crecimiento en el mercado internacional destinada principalmente a los mercados considerados como más estratégicos (ejemplo: mercado anglosajón, alemán y estadounidense), aprovechando la buena imagen obtenida en los mismos y las relaciones con ciertos gurús internacionales.

Seguir aprovechando las subvenciones y acciones del ICEX para promocionar los vinos de Jumilla en el mercado exterior.

Continuar elevando el número de misiones al extranjero buscando apoyos de la Administración.

Se estudiará la contratación de expertos en marketing.

SA I.II.1.2. Orientar acciones del plan de marketing al mercado local, que incremente la notoriedad de la marca Jumilla entre los consumidores de la Región de Murcia y Castilla La Mancha, mediante el etiquetado con dos subzonas, y se convierta en un complemento turístico entre la población visitante:

Promoción de los vinos de Jumilla en cartas de vino de restaurantes de la Región de Murcia y Castilla La Mancha.

Calendarización de una serie de actos públicos de promoción de los vinos de Jumilla como catas de vinos, presentaciones abiertas al público, etc.

Destinar acciones promocionales al amplio segmento de inmigración residencial (anglosajones, etc.).

Lanzamiento de una partida de promoción especial cada fin de año que coloque una serie de botellas de vino D.O. Jumilla entre ciertos sectores profesionales de la Región de Murcia y Castilla La Mancha (médicos, constructores, etc.).

III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011



Agenda estratégica

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA DE NEGOCIO I

Mejora de la imagen de marca

Líneas Estratégicas de desarrollo y planes de acción

LED I.II. – Fomentar las acciones de marketing y comunicación orientadas principalmente al mercado internacional y local y a posicionar la marca “vinos de Jumilla”

- A.I.II.2. Potenciar la creación de un plan de comunicación anual(*):
 - SA I.II.2.1. Elevar la notoriedad entre las principales guías de vino del país incrementando la publicidad a través de las mismas.
Establecer un comité que analice y proponga ideas.
 - SA I.II.2.2. Incremento de las relaciones con prescriptores, distribuidores y canal HORECA, por parte del C.R.D.O. y de las propias bodegas.
 - SA I.II.2.3. Destinar una serie de acciones promocionales focalizadas hacia el segmento de mercado de jóvenes.
 - SA I.II.2.5. Mejorar la imagen de marca en las distintas administraciones (local y nacional), especialmente desde los municipios de la provincia de Albacete.
- A.I.II.3. Fomentar la actualización periódica de la web de la D.O. Jumilla para la promoción constante de las características diferenciadoras de los vinos de Jumilla entre todo tipo de clientes (distribuidores, canal HORECA, consumidor final, consumidor extranjero, etc.).



III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011

Agenda estratégica

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA DE NEGOCIO I

Mejora de la imagen de marca

Líneas Estratégicas de desarrollo y planes de acción

LED I.II. – Fomentar las acciones de marketing y comunicación orientadas principalmente al mercado internacional y local y a posicionar la marca “vinos de Jumilla”

- A I.II.4. Fomentar las relaciones con los responsables de las guías de vinos, clubes de vino, y líderes de opinión, mediante un programa de acciones que incluya visitas guiadas a la zona de Jumilla, catas de vinos, visitas gastronómicas a la ciudad entre otros, liderado todo por el responsable de marketing de la D.O.
- A I.II.5. Generación de un boletín semestral, que incluya evolución de la D.O., noticias, entrevistas, datos del sector, etc. destinado principalmente a expertos del sector (*aplica también al plan de acción DEI. III.2*)
- A I.II.6. Conseguir apoyos económicos institucionales mediante el fomento de acciones promocionales conjuntas con otros sectores relacionados (turístico, gastronómico, etc.) aprovechando sinergias implícitas (*aplica también a la DEI. II*):

SA.II.III.3.1 Potenciación del turismo enológico como medida de promoción global de la D.O. manteniendo las medidas ya adoptadas de inclusión en las rutas del vino y fomentando otras nuevas apoyadas por el C.R.D.O.



III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011

Agenda estratégica

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA DE NEGOCIO II

Apuesta por la calidad

Líneas Estratégicas de desarrollo y planes de acción

LED II.I. – Garantizar unos estándares mínimos de calidad en la salida de vino a granel y fomentar los controles de dicho vino embotellado en los países importadores

- A II.I.1. Fomentar la adaptación al reglamento interno del control de la venta de vino a granel con la incorporación de tasas.
- A.II.I.2. Garantizar unos mínimos de calidad en la salida del granel al extranjero, que facilite indirectamente la penetración de la marca Jumilla de vino embotellado en dichos países.
- A.II.I.3. Fomento de medidas en un mínimo de 3 países, elaborando análisis en los puntos de venta de las cadenas de distribución, y controlando el cumplimiento de unos mínimos de calidad en aquellos países receptores de vino de Jumilla a granel.
- A.II.I.4. Fomentar el cambio progresivo de venta de vino a granel por venta de vino embotellado en todos los mercados internacionales.

(A.II.I.4 vinculado al Resultado Esperado V)

III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011



Agenda estratégica

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA DE NEGOCIO II

Apuesta por la calidad

Líneas Estratégicas de desarrollo y planes de acción

LED II.II. – Potenciar la producción de uva y vino de calidad

- A II.II.1. Redefinir los estándares de calidad requeridos para la uva y el vino implicando a los Institutos Tecnológicos Murciano y de Castilla La Mancha para desarrollar un método que cualifique perfectamente la uva. (aplica también a la LED V.I.),
- A II.II.2. Fomento de los servicios de formación a bodegueros y a los responsables de aquellos departamentos claves para la obtención de los estándares deseados en calidad.
- A II.II.3. Establecer un sistema de pago de uva que fomente la producción de calidad.
- A II.II.4. Adaptar los nuevos estándares de medición y control de calidad dentro del proceso productivo de la uva y del vino.
- A II.II.5. Fomentar y estudiar la viabilidad y conveniencia de creación de Atrias dentro de la D.O. por parte de las asociaciones agrarias.



III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011

Agenda estratégica

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA DE NEGOCIO III

Mejora de la productividad

Líneas Estratégicas de desarrollo y planes de acción

LED III.I. – Adopción de medidas que eleven los ingresos medios por hectárea para agricultores

- A.III.I.1 Fomento desde las administraciones de las relaciones a largo plazo:
 - SA. III.I.1.1. Entre enólogos y viticultores
 - SA. III.I.1.2. Entre viticultores y vinicultores,que potencien la producción de uva y vino de calidad.
- A.III.I.2. Adopción de medidas que optimicen los ingresos medios por hectárea:
 - SA.III.I.2.1. Establecimiento de un grupo de trabajo que identifique por un lado, las posibilidades de reducción de costes en el campo y bodegas y que fomente por otro, la aproximación a agricultores y bodegueros a través de su participación en estos grupos de trabajo, aprovechando la existencia de la granja experimental.
 - SA III.II.1.2. Fomento, a través de las organizaciones agrarias, de acciones formativas destinadas a agricultores que eleven el grado de eficiencia en la producción de uva de calidad: cursos formativos en técnicas de reducción de costes, producción integrada, análisis de conveniencia de inversiones, etc.
 - SA III.II.1.3. Fomento, a través de las organizaciones agrarias, de la mejora de los sistemas y medios de cultivo mediante la colaboración estrecha de viticultores con Institutos Tecnológicos y enólogos.
 - SA III.II.1.4. Potenciar la inversión entre viticultores y bodegas en sistemas de cultivo que eleven la productividad.
 - SA III.II.1.5. Identificación, por parte del C.R.D.O. y con el apoyo de la Administración, de estrategias para potenciar la incorporación de riego de apoyo a un mayor número de hectáreas.



III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011

Agenda estratégica

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA DE NEGOCIO IV

Incremento de la capacidad productiva

Líneas Estratégicas de desarrollo y planes de acción

LED IV.I. – Fomento de la incorporación de nuevas bodegas de prestigio en la D.O.

A.IV.I.1 Estudiar la posibilidad de fomentar la entrada de nuevas bodegas (de capital nacional o extranjero) dentro de la D.O., incrementando el número de bodegas embotelladoras en un 50% en el plazo de cinco años:

SA.IV.I.1.1. Preparar un documento ejecutivo que atraiga la inversión de empresas embotelladoras extranjeras hacia la D.O. Jumilla.

A.IV.I.2. Involucrar instituciones públicas (Comunidades Autónomas y Ayuntamientos) en la ayuda económica subvencionadas para la implantación de nuevas empresas y la compra suelo.

(Aplica la Resultado Esperado VI.)

III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011



Agenda estratégica

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA DE NEGOCIO V

Apuesta por la I+D+i

Líneas Estratégicas de desarrollo y planes de acción

LED V.I. – Elevar el grado de interrelación con institutos tecnológicos, universidad y centros de investigaciones agrarias, que ayuden a mejorar los procedimientos y técnicas de trabajo de viticultores y elaboración del producto en vinicultores

- A V.I.1. Fomentar los proyectos de colaboración conjunta con la estación enológica IMIDA o la Universidad, para la realización de estudios o programas de I+D+i de aplicación directa al proceso productivo del vino enfocados a incrementar el valor añadido del mismo. Especializarse en las necesidades de Castilla La Mancha. *(Vinculado al Plan de Acción A.II.II.1)*
- A.V.I.2. Fomento de los Centros de Investigación Agraria con el objeto de realizar selecciones genéticas de las variedades autóctonas de Jumilla para la obtención de un mayor potencial vinícola.

LED V.II. – Fomentar la puesta en marcha de novedades tecnológicas, nuevas líneas de productos, nuevos formatos, etc., entre las bodegas y viticultores de la D.O.

- A V.II.1. Fomento a las bodegas de la transmisión de una imagen de innovación, calidad y de respeto al medioambiente, mediante el fomento de inversiones.



III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011

Agenda estratégica

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA INTERNA

Potenciación del C.R.D.O.

Líneas Estratégicas de desarrollo y planes de acción

DEI. I. – Potenciar la organización de la D.O., especialmente el área Comercial y de Marketing

- DEI.I.1 Fomento de la adecuación del reglamento de la D.O. a la nueva situación.
- DEI.I.2. Revisar el modelo organizativo redefiniendo funciones y competencias de los miembros integrantes del C.R.D.O. para facilitar el cumplimiento de los objetivos estratégicos(*):
 - DEI .I.2.1 Implantar la orientación a cliente y la filosofía de marketing estratégico en los miembros integrantes de la D.O. y del C.R.D.O.
 - DEI.I.2.2. Diseñar un plan de formación para crear y consolidar las capacidades y habilidades comerciales y de marketing del C.R.D.O.

DEI. II. – Elevar los niveles de presupuesto del Consejo Regulador

- DEI. II.1. Fomentar la identificación de nuevas formas de incrementar los medios económicos.
- DEI. II.2. Fomentar la búsqueda de nuevas subvenciones de la administración local, regional o nacional (*vinculado al plan de acción A.I.II.6*).



III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011

Agenda estratégica

DIRECTRIZ ESTRATÉGICA INTERNA

Potenciación del C.R.D.O.

Líneas Estratégicas de desarrollo y planes de acción

DEI. III. - Potenciar los canales internos de comunicación entre los miembros de la D.O.

DEI. III.1. Recogida periódica de información y generación de informes sobre la estrategia del C.R.D.O., acciones previstas, datos estadísticos, manuales de formación y recomendaciones técnicas, etc., por parte del responsable de marketing de la D.O.

DEI. III.2. Creación de un boletín periódico de la D.O. donde se recojan todas las conclusiones de la información cualitativa y cuantitativa recogida por la D.O., de sus bodegas, viticultores, entrevistas, encuestas y demás acciones realizadas, con destino viticultores, bodegueros, distribuidores y expertos del sector. *(vinculado al plan de acción A.I.II.5).*

DEI. III.3. Establecimiento de mecanismos de respuesta o sugerencias entre los miembros integrantes de la D.O. y el C.R.D.O.

DEI. IV. – Desarrollar un sistema de control y seguimiento estratégico, para controlar el cumplimiento de objetivos estratégicos de la D.O.(*)

DEI. IV.1. Implantar una herramienta de control y seguimiento que ayude a controlar el grado de cumplimiento de los objetivos comerciales, de marketing y de calidad en el proceso productivo del vino(*).

DEI. IV.2. Creación de un centro de análisis de costes para toda la D.O.

III. Anexo agenda estratégica

III.I Desarrollo de la agenda estratégica 2007-2011



Agenda estratégica

RESULTADOS ESPERADOS

- R.E. I. - Alcanzar un valor de mercado de la D.O. de 223 millones de euros para 2012
- R.E. II. - Alcanzar un volumen de ventas de 33,5 millones de botellas para 2012
- R.E. III. - Alcanzar un mix de comercialización del 70% en el mercado exterior y el 30% en el mercado interior
- R.E. IV. - Alcanzar un incremento de los precios medios totales en un 30% para 2012
- R.E. V. - Eliminación progresiva de la exportación de vino con D.O. a granel hasta su completa desaparición para la campaña 2012
- R.E. VI. - Incremento del número de nuevas bodegas de la D.O. en un 50% (aproximadamente 20 nuevas bodegas para 2012) (*)
- R.E. VII. - Elevar la rentabilidad media de los vinicultores (ROA) hasta los niveles de rentabilidad media del mercado (*)

Deloitte.

Deloitte Touche Tohmatsu es una organización de firmas independientes, dedicadas a la prestación de servicios y asesoramiento profesional de máxima calidad, y que se centran en el servicio al cliente mediante una estrategia global aplicada a nivel local en cerca de 140 países. Con acceso a un enorme capital intelectual de casi 135.000 personas en todo el mundo, Deloitte presta servicios en cuatro áreas profesionales (auditoría, asesoramiento tributario, consultoría y asesoramiento financiero) a más del 80% de las empresas más importantes del mundo, así como a grandes empresas públicas, aunque por diversos motivos, entre los que se hallan las regulaciones específicas de cada país, no todas las Firmas miembro de Deloitte prestan toda la gama de servicios.

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu (Swiss Verein), sus firmas miembro y respectivas filiales y asociadas. Al tratarse de una Verein suiza (asociación), ni Deloitte Touche Tohmatsu ni ninguna de sus firmas miembro es responsable de los actos u omisiones de las otras. Cada firma miembro es una entidad independiente con personalidad jurídica propia que opera bajo los nombres de "Deloitte", "Deloitte & Touche", "Deloitte Touche Tohmatsu", u otros nombres asociados. Los servicios son prestados a través de las firmas miembro y sus respectivas filiales y asociadas y no por Deloitte Touche Tohmatsu (Swiss Verein).

Copyright © 2007 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu