



## COMUNICACIÓN 6 : EL SEGUNDO PLAN VITIVINÍCOLA DE TENERIFE

**Manuel Navarro** ([mnavarro@ull.es](mailto:mnavarro@ull.es))

Dpto. Análisis Económico,  
Univ. La Laguna

**Antonio Macias** ([amacias@ull.es](mailto:amacias@ull.es)),

Dpto. Historia Económica,  
Univ. La Laguna

**Jose Luis Rivero** ([jlrivero@ull.es](mailto:jlrivero@ull.es)),

Dpto. Economía de las Instituciones, Estadística Económica y Ecometría,  
Univ. La Laguna

**Jesus Hernandez** ([jfhdez@ull.es](mailto:jfhdez@ull.es))

Dpto. Geografía,  
Univ. La Laguna

**Carlos Legna** ([clegna@ull.es](mailto:clegna@ull.es)),

Dpto. Economía de las Instituciones, Estadística Económica y Ecometría,  
Univ. La Laguna

**Serafin Corral** ([scorral@ull.es](mailto:scorral@ull.es))

Dpto. Economía de las Instituciones, Estadística Económica y Ecometría,  
Univ. La Laguna

**Gines Guirao** ([gguirao@ull.es](mailto:gguirao@ull.es))

Dpto. Economía de las Instituciones, Estadística Económica y Ecometría,  
Univ. La Laguna

### Resumen

Durante los siglos XVI al XIX, la agroindustria vitivinícola, estrechamente vinculada al mercado exterior, desempeñó el papel de fuerza motriz en la economía insular e, incluso, regional. Decayó luego, a finales de la última centuria, para iniciar una etapa de recuperación en el último cuarto del siglo XX. Sin embargo, el sector conoce un claro estancamiento durante los últimos años, con una sensible pérdida de su cuota de mercado, y es esta contracción el principal objetivo de la ponencia. Examina sus motivos y propone las estrategias que considera necesarias para avanzar en la consolidación de este importante sector de la economía insular.

La Consejería de Agricultura del Cabildo Insular de Tenerife contrató con la Fundación Canaria Empresa-Universidad de La Laguna el proyecto denominado *II Plan Vitivinícola de Tenerife*. La investigación fue encomendada a un equipo multidisciplinar de expertos en Economía, Geografía Humana e Historia e Instituciones Económicas bajo la dirección del profesor Ginés Guirao, y la presente comunicación recoge los principales resultados de este proyecto.



Examina, en síntesis, la situación actual del sector vitivinícola de Tenerife, esto es, los diversos aspectos que rodean la actividad productiva, comercial e institucional de dicho sector en la última década. El segundo esfuerzo analítico se concreto en contrastar los parámetros obtenidos de dicho análisis con la opinión de los agentes del sector mediante la metodología DAFO, pues el éxito de todo plan estratégico depende en buena medida de que sus actores asuman las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de su actividad productiva. Finalmente, el anterior contraste crítico permite plantear las políticas y acciones estratégicas que se consideran pertinentes para lograr el tránsito del sector vitivinícola insular hacia un escenario económico más competitivo.

### **1. LA VITICULTURA TINERFEÑA. VINO NUEVO EN ODRÉS AÚN VIEJOS**

La vitivinicultura de Canarias ha conocido una profunda modernización productiva durante las dos últimas décadas del siglo XX. Hasta entonces, la actividad languidecía por su carácter marginal, bajos rendimientos y tamaño reducido del mercado, destinándose la limitada oferta a la esfera de la economía doméstica. Por fortuna, la situación ha experimentado un singular cambio en la actualidad; el viejo viticultor, tradicional sólo de nombre, al tratarse por lo común de un pequeño propietario que únicamente alcanzaba aquel rango en los días de la vendimia y que había olvidado ya toda la mejor herencia enológica, tiende hoy a ser sustituido por un empresario que mima sus elaboraciones e intenta captar nuevos consumidores en los mercados locales e, incluso, se atreve a retornar a su vieja y ansiada querencia, el mercado exterior.

Unas breves referencias avalan esta nueva coyuntura de la economía vitivinícola isleña. A principios de la década de 1950 había unas cuatro mil hectáreas de viña, en gran medida asociada a otros cultivos, y su peso relativo en el valor total de la producción agrícola era inferior al uno por ciento. Pues bien, las mejores estimaciones actuales sitúan la superficie cultivada en torno a las 15.000 hectáreas y su valor relativo en el seis por ciento de la producción total agraria. Además, frente a la tradicional atomización de la oferta vinícola, en los últimos años se han constituido bodegas de reconocido prestigio y cooperativas de productores con el fin de mejorar la competitividad del vino canario en su mercado doméstico.

¿Qué factores han motivado este nuevo y vigoroso impulso de la vitivinicultura canaria? ¿Se debe simplemente al azar o a la iniciativa de unos agentes preocupados por crear nuevas fuentes de riqueza? La respuesta no está, por mucho que se pretenda en-

contrarla, en la Economía, sino en la Historia. El vino es el producto que expresa, mejor que ningún otro de la Naturaleza, la vieja aspiración del hombre a disfrutar de los placeres de la vida; puede entonces afirmarse que la Historia de la vid y del vino se funde con la Historia de la civilización y, por tanto, que todo renacer vitivinícola tiene como primer factor explicativo su propia Historia.

En efecto. Nuestro patrimonio vitivinícola formó parte del bagaje cultural de los europeos que participaron en la conquista y colonización de los espacios insulares en el transcurso del siglo XV y determinó luego la riqueza de los insulares durante más de tres centurias<sup>1</sup>. De ahí que, al definir la situación reciente de nuestra vitivinicultura, en vez de aludir al despegue de un nuevo y esperanzador renglón productivo, debamos referirnos al resurgir de un sector con una presencia secular en la economía de las Islas.

Así pues, el éxito del actual proceso modernizador vitivinícola no se comprende sin una lectura desde la historia. Pero aún hay más. Esta lectura muestra, por un lado, que la economía vitivinícola insular tuvo siempre por bandera el esfuerzo productivo y modernizador y, por otro, permite entrever el factor que impulsa hoy la recuperación de aquella singular divisa. Recordemos que la agricultura canaria se caracterizó desde su propia génesis, a principios del siglo XVI, por una prioritaria vocación exportadora; sus agentes debieron, pues, adoptar estrategias productivas y comerciales que les permitieran competir en el escenario internacional vitivinícola e, incluso, en el escenario doméstico, al carecer la oferta destinada a este mercado interno de protección institucional efectiva frente a la competencia foránea<sup>2</sup>; es más, desde mediados del siglo XIX, la estrategia de desarrollo del capitalismo isleño, de contenido librecambista, se oponía a cualquier medida de protección de tipo arancelario o mercantil.

La incorporación de Canarias a la Comunidad Europea ha introducido una nueva dinámica en la historia agraria insular, caracterizada por una mayor intervención institucional en el quehacer agrario. Una intervención que ha desempeñado un papel esencial en el resurgir de la vitivinicultura como una actividad con futuro; las ayudas europeas

---

<sup>1</sup> Una primera síntesis de la historia vitivinícola isleña, al menos hasta mediados del siglo XIX, puede consultarse en MACÍAS HERNÁNDEZ, A. M., «La viticultura canaria. Orto y ocase, 1500-1850», en MALDONADO ROSSO, J., y A. RAMOS SANTANA (eds.), *Actas del I Encuentro de Historiadores de la vitivinicultura española*, Puerto de Santa María, 2000, pp. 319-343.

<sup>2</sup> Hubo únicamente una importante excepción a esta tesis: la protección del mercado interior para la producción vinícola durante el período 1765-1820. Cf. BÉTHENCOURT MASSIEU, A., *Canarias e Inglaterra: el comercio de vinos (1650-1800)*, Las Palmas de Gran Canaria, 1991, pp. 130-136. No obstante, tal nivel de protección fue ineficiente, al requerirse los caldos importados para preparar la producción local destinada al mercado norteamericano.

han permitido la reestructuración y reconversión del viñedo y generado una elevada sensibilidad colectiva por el dinero y la acción públicas. Debemos entonces denunciar con toda energía los riesgos que conlleva el acomodo de echar mano al factor institucional para resolver cualquier obstáculo al desarrollo del sector. Porque si gracias a este factor la vitivinicultura isleña ha despertado de su prolongada siesta, no debe recaer también en éste aquellas acciones que corresponden en exclusiva al sector privado, como son el diseño e implementación de las estrategias que garanticen la modernización productiva, la calidad de las elaboraciones y su competitiva presencia en el mercado.

La economía vitivinícola de Tenerife es, quizás, el ejemplo más paradigmático de cuanto llevamos dicho. Ocupó en el pasado el primer puesto en la historia vitivinícola isleña y protagoniza hoy su proceso de modernización. La superficie vitícola representa el 70 por ciento del total regional y su producto ocupa el tercer puesto en el valor añadido bruto del sector agropecuario insular. Los viticultores y bodegueros han apostado por la cooperación para mejorar la calidad y la imagen del vino canario y el mejor resultado de este esfuerzo ha sido la creación de cinco denominaciones de origen (DO)<sup>3</sup>, con sus correspondientes bodegas y consejos reguladores. Finalmente, todo este proceso no se hubiera alcanzado sin la participación activa del Cabildo Insular de Tenerife; la institución ha dedicado miles de euros al desarrollo del sector, sobre todo en aquellos apartados (vinícola y organizativo) que contaban con menores ayudas de otras instituciones, y ha mantenido una preocupación constante por su consolidación y desarrollo.

¿Se precisa aún esta tutela institucional, de modo que, sin ella, el sector está abocado a la crisis? El signo de la respuesta queda claro si aceptamos sin el menor rigor crítico los datos disponibles sobre la situación actual del sector y las manifestaciones de buena parte de sus agentes. La apuesta por la modernización convive aún con unos costes propios de un modo de producción caracterizado por el excesivo peso de los sistemas de cultivo tradicionales, el reducido tamaño de las explotaciones y la carestía de la mano de obra. Y dado que la producción de vino en el conjunto de las dos provincias canarias es notablemente inferior a la demanda, los caldos de importación abastecen una cuota de mercado considerable y muy accesible para los consumidores isleños<sup>4</sup>, pues la situación geográfica y la tradición comercial del Archipiélago lo convierten en puerto

<sup>3</sup> La definición de las denominaciones de origen, DO, y las funciones de los Consejos Reguladores quedan establecidas en La Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y el Vino (BOE 165, 11 de julio de 2003).

<sup>4</sup> GUIRAO Y OTROS: *El consumo de vino en Tenerife*. Cabildo Insular de Tenerife, S/C de Tenerife, 2001.

habitual en el tráfico internacional de mercancías. La creación de las denominaciones de origen (DO) fue un paso necesario para diferenciar y consolidar la imagen del vino canario, pero sigue siendo muy necesario el diseño de estrategias de comercialización que permitan mantener o captar clientes en un escenario fuertemente competitivo.

¿Por qué? Un breve examen de la estructura productiva del sector, de las condiciones de la oferta y de la naturaleza de su mercado, así como el mercado español y mundial del vino, constituye el primer aval de nuestra propuesta. La expansión vitivinícola tinerfeña, en gran medida gracias a los fondos europeos, ha reproducido buena parte de sus antiguas estructuras. Y ocurre que este hecho no se ajusta al contexto actual del mercado mundial del vino, caracterizado por la aparición de nuevos países productores con grandes extensiones de tierra disponible. De hecho, las notas más sobresalientes del sector mundial del vino pueden resumirse en el considerable nivel alcanzado en la integración vertical de los procesos de producción, en la elevada productividad, el exceso de oferta, la concentración de la distribución y las innovadoras herramientas para la gestión correcta de los *stocks* (existencias de bienes terminados) para poder hacer frente a una continuada y significativa disminución en el consumo.

En este capítulo del presente documento se presentan los aspectos más reseñables y característicos de la oferta y demanda en el mercado vitivinícola de Tenerife. Así, se detecta la necesidad de alcanzar y mantener las más elevadas cotas de calidad de los vinos de las DO de Tenerife para poder competir en el mercado regional. La modernización de los procesos de producción de uva y vino ha de permitir amalgamar el presente con las mejores tradiciones productivas del pasado, mejorando así la calidad y manteniendo también el medio ambiente natural y nuestro paisaje. Los consumidores canarios han de asociar también la imagen del viñedo y de los vinos de Tenerife a la calidad alimentaria que forma parte de una dieta saludable.

Los problemas comerciales detectados en el análisis de la situación del mercado del vino en Tenerife se derivan principalmente del minifundismo de las explotaciones agrarias y del excesivo número de bodegas pequeñas, incapaces de hacer frente por sí mismas a los competidores externos. Incluso la estrategia de diferenciación aprovechando el propio entorno, tan apropiada para las empresas de escasa dimensión, pudiera ser insuficiente, tanto por no alcanzar un tamaño mínimo para las operaciones que requiere hoy en día la producción de vino como por una inadecuada gestión empresarial de la distribución comercial y de las labores de marketing en general. Además, se hace

difícil encontrar un segmento del mercado que no pueda ser suministrado adecuadamente por productores externos.

## **2. LOS RESULTADOS DE LA METODOLOGÍA DAFO**

El análisis DAFO realizado a partir de las respuestas dadas por los representantes del sector vitivinícola de Tenerife ha permitido disponer de las opiniones más fundadas y con mayor peso en relación a las actividades productivas características de dicho sector.

Las principales debilidades detectadas se centran en el elevado minifundismo empresarial y, por lo tanto, en la escasa rentabilidad derivada de la paulatina pérdida de peso comercial en el mercado insular por la creciente competencia de vinos foráneos; competencia que, por otra parte, no es de ahora, del presente, sino que ya se había hecho notar a principios de la centuria anterior y, por supuesto, con anterioridad al repunte expansivo del sector vitivinícola de Tenerife de la década de 1980.

La mayoría de las bodegas se han centrado primordialmente en las primeras fases de la cadena productiva, puesto que, al estar compuestas la mayoría por agricultores, sus principales preocupaciones han sido, lógicamente, el viñedo, la recogida de la uva y la elaboración de vino. Así, se han realizado las inversiones necesarias en el proceso productivo, otorgando una importancia secundaria a la comercialización.

Otras debilidades de las DO de Tenerife en la viticultura, la vinicultura y la comercialización de sus vinos, se centran principalmente en la escasez de profesionales cualificados, así como de empresas especializadas en servicios al sector del vino, la escasa innovación productiva, la falta de políticas claras para aumentar la concentración de la oferta y de medidas dirigidas a lograr un aumento constante y sostenido de la calidad vinícola.

En relación a las fortalezas, ha de destacarse que las características de la orografía tinerfeña, que hacen tan difícil el disponer de condiciones más adecuadas para el cultivo a mayor escala, dan lugar al mismo tiempo a la existencia de un medio natural diferente y, por ello, más apreciado. La inclinación del terreno, el vulcanismo y la diversidad climática, por citar algunas limitaciones para las actividades agropecuarias, permiten una mayor variedad varietal y, con ello, la posibilidad de una diferenciación natural. Por todo ello, una fortaleza de las DO de Tenerife se encuentra en su potencial vitícola, ya que tiene unas condiciones extraordinarias para el cultivo del viñedo. A estos excelentes elementos edafológicos y climáticos para el cultivo de la vid, se le une la



adecuada combinación de variedades autóctonas y foráneas. La mayor parte de la producción corresponde a variedades autóctonas, entre las que destaca la Malvasía, complementadas con variedades foráneas que aportan a los vinos nuevos sabores y múltiples posibilidades. En definitiva, son tierras que se caracterizan por sus excelentes condiciones y que permiten obtener caldos equilibrados, con la acidez justa, sin exceso de alcohol, y con identidad propia.

La principal amenaza que se cierne sobre el sector del vino de Tenerife se encuentra en el más que posible aumento continuado de la competencia de vinos procedentes del exterior, donde ya existe un claro exceso de oferta, que es una de las causas del aumento de la competitividad. El exceso de oferta en el mercado nacional/internacional de vino se debe al aumento de los rendimientos de las tierras cultivadas y a la aparición de nuevos productores, factores ambos que contrastan con lo que ocurre en nuestra isla, donde la tierra es muy escasa. En particular, el segmento de vinos de precios-medios y medio-bajos es el más competitivo, pues exhibe una grande y variada oferta, en la que compiten vinos de muy diversos orígenes y calificaciones (de la tierra, de marcas conocidas, vinos de casi todas las Denominaciones de Origen españolas). Y si a este aumento de las producciones le unimos la previsible continuación de la caída en el consumo *per capita* en España, no debe extrañarnos que se prediga un aumento de la saturación del mercado.



*DAFO (I): Aspectos internos*

<b>Debilidades</b>	<b>Fortalezas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Escasez de personal cualificado y de empresas de servicios</li><li>• Falta de estrategias de aviso de plagas</li><li>• Escasa innovación</li><li>• Deficiente control en la importación de uva</li><li>• Insuficientes políticas de calidad de los CCRR y falta de profesionalidad de los comités de cata</li><li>• Insuficiente formación y escasa modernización tecnológica de las bodegas</li><li>• Minifundismo empresarial e inexistencia de políticas de concentración de oferta</li><li>• Inexistencia de acuerdos colectivos en las actuaciones de las DO</li><li>• Inexistencia de una política clara de control de la calidad</li><li>• Escasa presencia en el mercado insular</li><li>• Excesiva dependencia en la comercialización de las bodegas pequeñas</li><li>• Falta de proyección de una identidad propia</li><li>• Escaso porcentaje de embotellado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Paisaje, medio ambiente y existencia de variedades propias</li><li>• Ausencia de filoxera</li><li>• Vinos diferenciados</li><li>• Potencial vitícola</li><li>• Aceptación de una reflexión colectiva a través del Plan Vitivinícola</li><li>• Entorno turístico</li><li>• Buena relación calidad/precio</li></ul>

Otras amenazas detectadas, tanto en la viticultura y la vinicultura como en la comercialización de los vinos de las DO de Tenerife, se encuentran sobre todo en la entrada de uvas foráneas, en la presión sobre el suelo agrícola para que pase a un uso alternativo, en la inexistencia de barreras de entrada al sector vinícola y en la extensión de la cultura anti-alcohol.

La principal oportunidad que tienen ante sí los productores tinerfeños se encuentra en el mercado que forman el conjunto de las Islas Canarias. En este mercado han de





aspirar a consolidarse, incrementado su cuota al menos hasta el umbral que tiene en la actualidad en Tenerife, donde en cualquier caso deben conseguir afianzar el peso conseguido. Los bodegueros y distribuidores de vino de las DO de Tenerife han de plantearse, por consiguiente, una estrategia de crecimiento en el mercado regional.

Otras oportunidades se refieren al reconocimiento de las variedades propias, al desarrollo de procedimientos y técnicas ecológicas, a la consolidación de marcas de vino elaborados con variedades propias y diferenciadas, al aumento del enoturismo y a un mayor reconocimiento de la malvasía.

*DAFO (II): Aspectos externos*

<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrada de uvas foráneas y fraude</li><li>• Utilización de suelo agrícola para otros usos</li><li>• Aumento del número de pequeñas bodegas</li><li>• Aumento de la competitividad en el mercado</li><li>• Creciente competencia en segmentos de precios medios</li><li>• Creciente saturación del mercado nacional</li><li>• Gran poder de la distribución</li><li>• Cultura anti-alcohol</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconocimiento de las variedades propias</li><li>• Viticultura ecológica</li><li>• Consolidación de las marcas con variedades propias y diferenciadas</li><li>• Consolidar el mercado insular</li><li>• Visitas de turistas a las bodegas, aumentando las compras de vinos locales</li><li>• El vino como alimento saludable</li><li>• Nuevos consumidores</li><li>• Deslizamiento del mercado hacia segmentos de precios medios-altos</li><li>• Reconocimiento de la Malvasía</li><li>• Posibilidad de producciones locales en mercados regionales</li><li>• Expansión en el mercado regional</li></ul>

### 3. DECISIONES ESTRATÉGICAS

El análisis de las estructuras productivas del sector vitivinícola de Tenerife y los resultados del DAFO permiten conocer con bastante aproximación los problemas que

afectan a este sector con vistas a mejorar su presencia en el mercado regional mediante el diseño de un nuevo escenario productivo y de una nueva comercialización de la oferta.

Este escenario, que debería alcanzarse en el 2018, tendría como prioritario objetivo lograr la comercialización de 100.000 hl de vino embotellado. En su cartera de productos debe destacar los vinos de calidad y alta expresión, posicionándose en el mercado y de una forma sostenible en los segmentos de precios medios-altos. Finalmente, la conquista de este escenario exige a los vitivinicultores tinerfeños mantener sin fisuras un ideal de colaboración y cohesión en los objetivos comunes y una constante preocupación por la valoración y el reconocimiento de sus caldos por parte de los consumidores y expertos.

Aclaremos entonces en este capítulo los objetivos, políticas, medidas y acciones cuya ejecución durante los próximos años conduzcan al sector al logro de este nuevo escenario. El primer apartado define la misión, los valores de las DO de Tenerife y el objetivo general, esto es, se tratan aquí las decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10 años) y las que orientan las decisiones estratégicas sucesivas. A continuación, se concretan los objetivos de las DO que tienen categoría instrumental para el logro del objetivo general y que deberán alcanzarse durante el período que finaliza en 2018.

### *Misión y valores y objetivos*

Las DO de Tenerife tienen condiciones medioambientales óptimas para el cultivo de la vid cuyo máximo esplendor lo ofrecen sus malvasías y variedades autóctonas. Los factores diferenciales de las DO serán sus fortalezas y en ellas deben apoyarse todos los esfuerzos dirigidos a la comercialización de sus caldos. Todas las políticas comerciales, así como los mensajes de comunicación deben ir dirigidos a explotar los dos elementos que individualmente y, sobre todo, conjuntamente, hacen de estas denominaciones un fenómeno único. Su medioambiente único y excepcional; y la tradición vitivinícola de Tenerife y sus malvasías y vinos dulces tradicionales como máxima expresión.

En relación con la misión, las DO de Tenerife deben tener un compromiso total hacia la calidad. Han de ser unas denominaciones altamente competitivas, en las que sus vinos estarán marcados por un carácter propio y serán valorados por su calidad altamente consistente, respondiendo siempre a las necesidades del consumidor.



Los *valores* que deben guiar las reflexiones y actuaciones de las DO de Tenerife son, a nuestro juicio, los siguientes:

- Búsqueda de la calidad a lo largo de todo el proceso productivo, para tener un producto final de igual signo, con un estilo único, diferenciado y plenamente reconocido en el mercado.
- Consolidación del espíritu de equipo. Colaborar y cooperar entre todos los agentes que constituyen la Denominación para la consecución de los objetivos individuales ayudados por el logro de los objetivos comunes. El Consejo Regulador se encuentra al servicio de sus miembros.
- Respeto y cuidado del medioambiente, ya que éste es el origen de nuestro bien máspreciado, el vino.
- La satisfacción de los consumidores como fuente continua de valor, pero siendo conscientes de que los consumidores no son homogéneos y que sus necesidades cambian en el espacio y en el tiempo.
- Considerar al mercado de vino desde un punto de vista regional, intentando satisfacer a los consumidores de toda la región canaria, pero dando una especial importancia a los tinerfeños.
- Justicia e igualdad. Reparto de los beneficios a lo largo de toda la cadena de valor, cuidando los mejores activos y premiando la calidad.

### *Objetivos, políticas y medidas*

#### A) Objetivos :

1. Lograr la comercialización, en el mercado regional (residentes y turistas), de un volumen en torno a 100.000 hl/año de vino embotellado (certificado con DO) en 2018, con una cartera de productos en la que destaquen los vinos de calidad y alta expresión, posicionándose de una forma sostenible con una adecuada estructura piramidal de precios, destacando en los segmentos de precios medio-altos, con una constante preocupación por la valoración y el reconocimiento de los consumidores y de los expertos.
2. Consolidación de las DO de Tenerife, a ser posible con un único Consejo Regulador que asegure la gestión de las DO y el mantenimiento de la calidad de los vinos embotellados en cada una de las denominaciones.
3. Afirmación del liderazgo de las bodegas comárcales. Éstas pueden responder, con volúmenes de producción suficientes, a la demanda de calidad por parte de



los consumidores. En cualquier caso, ha de destacarse el relevante papel que cumplen las pequeñas bodegas, con producciones cortas y mercados cercanos, y muy ligadas siempre a la viticultura, en relación al mantenimiento del paisaje y a la diversidad en la oferta vinícola.

4. Alcanzar un elevado grado de integración vertical de los procesos de producción y comercialización con el liderazgo de las bodegas comárcales, ya que son éstas las que pueden conocer mejor los deseos de los consumidores. La consecución de un creciente nivel de calidad implica un control no sólo enológico sino también de la totalidad del proceso productivo, lo que se encuentra obstaculizado por la atomización y el minifundismo empresarial en la viticultura.
5. Asociar la imagen de los vinos de las diferentes DO de Tenerife a la calidad.
6. La distribución de los vinos de las DO de Tenerife debería concentrarse en una sociedad de distribución o empresa insular especializada, sobre todo para conseguir la expansión en el mercado regional. Las empresas vinícolas deben considerar como centrales las actividades de marketing, imagen y distribución (incluyendo en particular la gestión de stocks).
7. Respetar el medio ambiente utilizando prácticas más eficaces para su conservación

#### B) Políticas:

Las políticas que se han considerado más apropiadas para lograr los objetivos propuestos anteriormente son las siguientes:

- 1.- Un único Consejo Regulador para todas las DO de Tenerife.
- 2.- Potenciar el desarrollo de las bodegas comárcales para que, a través de ellas, se ejecuten los parámetros estrictos de calidad (una calidad regular y mantenida en el tiempo) que fije el Consejo Regulador y el Comité de Cata.
- 3.- Lograr la mayor integración posible (integración vertical) entre la bodega comarcal y la viticultura, con claro liderazgo de la primera, de tal manera que la consecución de la calidad alcance no sólo al proceso enológico sino también al proceso vitícola.
- 4.- Promover el asociacionismo de los viticultores para obtener y mantener la mayor calidad y variedad varietal en la producción de uva. El análisis de la estructura de la propiedad vitícola ha puesto de relieve la existencia de un minifundismo que hay que resolver.



- 5.- Elaborar una estrategia de crecimiento en capacidad y tamaño, aumentando la producción de vinos en las diversas DO de Tenerife y concentrando la oferta comercial vinícola.
- 6.- Apoyar la constitución de una empresa comercializadora especializada en la gestión de stocks y en la distribución de los diferentes vinos producidos por las DO de Tenerife.
- 7.- Perfilar una estrategia de expansión comercial en el mercado regional, con especial énfasis en Fuerteventura y Gran Canaria.

#### C) Medidas:

La principal medida que se propone es la gestión coordinada de todo el proceso productivo por parte de la bodega comarcal, orientada a conseguir los siguientes objetivos en cada segmento del sector:

##### 1. Viticultura:

- a) Reducir la irrigación del viñedo en aquellas áreas agrícolas que lo exija la mejora de la calidad. (D)
- b) Mantener el sistema tradicional donde sea una garantía de calidad y sostenibilidad. (D)
- c) Recuperación estratégica de la malvasía como seña central de identidad de la viticultura isleña. (D)
- d) Consideración de reserva estratégica de carácter económico-ambiental del mapa de cultivos. Protección ambiental del patrimonio natural vitícola. (G)
- e) Elaborar un Plan Territorial Especial del Viñedo, consolidando las fincas y parcelas mejor cultivadas. (D), (E), (G)
- f) Patrimonio cultural. Valoración de las técnicas de cultivo tradicionales. (D), (G)
- g) Realización por parte de la bodega comarcal, y consensuado con los productores de uva, de un mapa de variedades en las DO de Tenerife. (C), (D)
- h) Promover el asociacionismo de los viticultores. (D)
- i) Aumentar la importancia del viñedo ecológico. (D), (E), (G)



## 2. En la enología:

- a) Transferir los resultados de los estudios realizados sobre el potencial enológico de las variedades canarias, desarrollando líneas concretas de actuación. (C), (D)
- b) Transferir los resultados de los estudios realizados sobre levaduras autóctonas en vista a la consecución de productos enológicos de calidad y diferenciados. (C), (D)
- c) Mejorar la investigación/producción de las variedades propias de cada zona para lograr una mayor diferenciación. (C), (D)
- d) Equilibrar la oferta de los diferentes tipos de vinos, particularmente con semi-crianza, crianza y vinos dulces. (A), (C), (D)
- e) Procurar que se obtengan todas las certificaciones de calidad posibles, tanto para los procesos de producción como para los productos obtenidos. (D)
- f) Apoyar la existencia de un único comité de cata para los vinos de Tenerife. (B), (D)
- g) Consolidar el funcionamiento del ICCA. (D)
- h) Creación de un organismo o instituto de la Vid y del Vino, que concentre diversas competencias en relación a la organización sectorial, a la promoción, pero sobre todo las relativas a la investigación enológica. (D)
- i) Potenciar las actividades de la Casa del Vino.

## 3. Comercialización:

Elaborar un Plan de Comunicación los vinos de las DO de Tenerife en el mercado regional que logre:

- a) Forjar una imagen del vino como parte de la dieta más deseada y perseguida hoy en día: variada, baja en grasas y saludable. (E)
- b) Asocie la imagen de los vinos de las DO de Tenerife a la calidad. (E)
- c) Destaque que el medio ambiente de Tenerife es también muy apropiado para el cultivo de la vid, al igual que lo es para el turismo. (E), (G)
- d) Elaborar campañas (de “comunicación selectiva”) dirigidas a segmentos específicos del mercado (mujeres, jóvenes, usuarios de la restauración,...), sin agresividad en el fomento del consumo, es decir, más bien informativas/comunicativas. (E)



- e) Evitar unir “excesivamente” el vino a lo viejo y tradicional, ya que eso sería hacer más bien publicidad del vino a granel, pudiendo perder además segmentos como las mujeres y los jóvenes. (A), (E)
  - f) Fomentar el vino como un regalo apropiado en multitud de ocasiones. (A), (E)
  - g) Instar el apoyo de la Consejería de Agricultura, mediante campañas publicitarias en el mercado regional, para resaltar la calidad del vino de las DO canarias. (A), (E)
  - h) Presentarse a los concursos y premios nacionales e internacionales, para ganarlos, con la finalidad de que los consumidores canarios tengan un mayor conocimiento y aprecio de los vinos de Tenerife. Sobre todo, es una manera excelente de crear reputación ya que permite que los consumidores aprecien mejor el compromiso firme de los bodegueros con la calidad. (A), (E)
  - i) Comunicar adecuadamente los éxitos del sector vinícola. (E), (F)
  - j) Elaborar páginas web dinámicas de cada DO y de cada una de las bodegas, enlazándolas con los principales portales relacionados con el vino y la restauración, así como con el ocio y turismo. (A), (E)
  - k) Señalizar las carreteras, indicando las zonas productoras y las bodegas más relevantes. Obtener la declaración de interés turístico regional que permita dicha señalización. (A), (E), (G)
  - l) Utilizar más intensa y extensamente la Casa del Vino para mejorar la imagen tanto entre los residentes como con los no residentes. (E)
4. Presentación del producto y su distribución
- a) Ampliar la diversidad de presentaciones del vino (botellas de ½ litro,...). (A), (F)
  - b) Mejorar el etiquetado y, en general, la presentación (¿cambios en el envasado?). Los cambios en el envasado y el etiquetado han de hacerse con inteligencia para no perder los consumidores fieles. Por ello, dichas modificaciones deben ir en el sentido de transmitir una imagen de innovación para mejorar la calidad del producto. (A), (C), (E)
  - c) Potenciar la existencia de distribuidores especializados en la comercialización únicamente de los vinos de Tenerife. (A), (C), (F)
  - d) Apremiar a la creación de la marca “Vinos de Canarias” por parte de la Consejería de Agricultura. (A), (E), (F)



- e) Apoyarse, para la expansión/consolidación comercial de los vinos de las DO de Tenerife en el mercado regional, en la imagen de marca “Vinos de Canarias”. (A), (F)
- f) Diseñar y ejecutar un plan de marketing en mercados exteriores (tour operadores, vuelos a/desde Tenerife) (A), (C), (F)
- g) Incluir el vino dentro de los diversos mercados de exquisiteces. (A), (D), (E)
- h) Asociar el vino a otros consumos (“más modernos”) de alimentos (pizzas, hamburguesas,...). (A), (F)
- i) Desarrollar las posibilidades de la venta de vino directamente de la bodega al hogar. Fomentar las ventas de vino por Internet. (A), (C)
- j) Desarrollar la Casa del Vino como uno de los principales centros de venta y de imagen de los vinos de Tenerife. (A), (B), (E)
- k) Aumentar la presencia de los vinos de las DO de Tenerife en el Canal de la Alimentación, sobre todo en los lineales de las grandes superficies e incluso con expositores especiales. (A), (B), (C), (F)
- l) Exigencia a las grandes superficies instaladas en la Isla de un plan de negocio de los vinos de Tenerife. (A), (F)
- m) Diseñar cajas/envases (cestas/estuches) adecuados y atractivos para regalar vino. (A), (E), (F)

#### 5. Acciones en el Canal HORECA

- a) Participar activamente, e incluso organizar, jornadas gastronómicas de la cocina tradicional y, sobre todo, de la cocina moderna y/o creativa en Canarias. (A), (E), (F)
- b) Elaboración de un díptico /tríptico descriptivo de los vinos de las DO de Tenerife, para los hoteles y restaurantes. (E)
- c) Incrementar los complementos en la restauración (sacacorchos, carteles, cartas de vino, cubiteras,...) que llevan la marca de alguna bodega o, en su caso, de alguna DO de Tenerife. (A), (E)
- d) Extender las existencias de dispensadores que extraigan el aire para aumentar las ventas de vino por copas. (A), (E)
- e) Aumentar la presencia de referencias de las DO de Tenerife en la restauración. (A), (E)

#### 6. Enoturismo





- a) Fomentar la intervención de las instituciones locales (ayuntamientos, asociaciones cívicas,...) en la defensa del paisaje, de los atractivos naturales y de las actividades vitivinícolas. (E), (G)
- b) Elaborar un plan de comunicación dirigido a los visitantes acerca de los vinos de Tenerife. (A), (E)
- c) Fomentar el enoturismo entre los residentes de las Islas Canarias. Publicitar las rutas del vino de las DO de Tenerife en el mercado regional. (A), (E), (G)
- d) Fomentar el enoturismo entre los turistas que visitan la isla de Tenerife. Publicitar las rutas del vino de las DO de Tenerife en los alojamientos hoteleros y extra hoteleros, así como entre los tour operadores. (A), (E), (G)

#### 7. Mejoras en la Organización y Gestión de las Empresas

- a) Lograr una mayor integración vertical en la producción y distribución del vino para conseguir:
- b) Promover estrategias de crecimiento en capacidad y tamaño, a través de la inversión y/o concentración de la oferta vitivinícola, con el objetivo de aumentar sustancialmente la producción de vino con contraetiquetado. (A), (C), (D)
- c) Gestionar con criterios técnicos la dinámica de las existencias de bienes terminados en almacén. (A), (C), (D), (F)
- d) Afianzar las actividades de marketing (imagen, publicidad, ventas,...) de las empresas vitivinícolas. (A), (C), (F)
- e) Considerar seriamente el segmento de mercado “ecológico”, estudiando a fondo los requerimientos para la obtención de las certificaciones apropiadas en este segmento. (D), (G)
- f) Obtener las certificaciones de calidad para todos los productos y procesos de producción y distribución de la uva y el vino. (D), (E)

#### 8. Marco legal e institucional

- a) Ajustar mejor las ayudas del Poseican. (A)
- b) Reducir las barreras que impiden la integración del mercado regional, sobre todo por el coste del transporte. (A)
- c) Revisión del AIEM en las botellas, corchos y etiquetas. (A)



#### **4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ECHEBARRIA MIGUEL, M. C. (2000): La Evaluación de políticas públicas. 7º Congreso de economía regional de Castilla y León, Soria. Consejería de economía y hacienda. Junta de Castilla y León. Págs. 381-388. Enlace:

[http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos\\_ecoreg/CERCL/412\\_1.PDF](http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos_ecoreg/CERCL/412_1.PDF)

LEGNA, C. (2005). Gestión Estratégica y Prospectiva, con aplicaciones al ámbito regional y local. Badajoz: Editorial Abecedario.

ORTIZ RODRÍGUEZ, D. (2005): El papel de las actividades en la evaluación de la eficiencia de la gestión pública local. Presupuesto y gasto público. Instituto de estudios fiscales. Núm.40. Págs. 185-202.