

# Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de la bodega Viñas del Vero

Strategic analysis of the winery Viñas del Vero

Autor/es

**Jorge Carruesco Broto**

Director/es

**María Consuelo González Gil**

Facultad de Economía y Empresa  
2017

## **INFORMACIÓN DEL TRABAJO**

**Autor:** Jorge Carruesco Broto

**Directora:** María Consuelo González Gil

**Título:** Análisis estratégico de la bodega Viñas del Vero

**Title:** Strategic analysis of the winery Viñas del Vero

**Titulación:** Grado en Administración y Dirección de Empresas

## **RESUMEN**

El presente trabajo de fin de grado está enmarcado dentro del departamento de Dirección y Organización de Empresas y tiene como propósito realizar un análisis estratégico de la bodega de vinos Viñas del Vero.

Viñas del Vero forma parte de la Denominación de Origen Somontano. Esta condición supone una limitación para las bodegas a la hora de competir, ya que el consejo regulador de la Denominación impone una serie de criterios y procesos normalizados para todas las bodegas, con el fin de preservar la calidad de todos los vinos.

El objetivo que se ha perseguido con el trabajo ha sido determinar y explicar la estrategia o estrategias competitivas genéricas que emplea la bodega para posicionar sus productos en el mercado. Ha sido necesario conocer el contexto en el que desarrolla su actividad la bodega, para lo cual, se han realizado análisis del entorno e internos.

El entorno competitivo se ha centrado en la comarca del Somontano de Barbastro y en las bodegas pertenecientes a la D.O. Somontano.

Finalmente, se ha llegado a la conclusión de que Viñas del Vero sigue dos estrategias competitivas diferentes. De manera genérica, sigue una estrategia de liderazgo en costes, pero, para su vino Blecua, sigue una de diferenciación.

## **ABSTRACT**

This final project is in line with the Enterprise Management and Organization department, and its main purpose is to conduct a strategic analysis on Viñas del Vero winery, which is part of the Somontano Designation of Origin.

This condition is a constraint on wineries when it comes to compete, since the Designation of Origin's Regulatory Council imposes several criteria and standardized processes on every winery to preserve the quality of all wines.

The aim of this work is to establish and explain the generic competitive strategy (or strategies) applied by the winery when it comes to position products into the market. This has made it necessary to know the context in which the winery carries out its activities, to which environmental scanning and internal analysis have been carried out.

The competitive environment has focused on both Somontano de Barbastro region and the wineries belonging to Somontano Designation of Origin.

Finally, it was found that Viñas del Vero follows two different competitive strategies. On a general basis, it follows a leadership strategy with respect to costs but also follows a differentiation strategy for its wine Blecua.

## **SUMARIO**

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. EL SOMONTANO DE BARBASTRO Y LA BODEGA VIÑAS DEL VERO .</b>	<b>2</b>
2.1. CARACTERÍSTICAS DEL SOMONTANO DE BARBASTRO.....	2
2.2. HISTORIA DE LA BODEGA VIÑAS DEL VERO .....	2
<b>3. EL PRODUCTO.....</b>	<b>4</b>
3.1. TIPOS DE UVA.....	4
3.2. TIPOS DE VINO .....	4
<b>4. ANÁLISIS ENTORNO GENERAL.....</b>	<b>7</b>
4.1. FACTORES POLÍTICOS .....	7
4.2. FACTORES ECONÓMICOS .....	8
4.3. FACTORES SOCIALES. ....	10
4.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	11
4.5. FACTORES ECOLÓGICOS. ....	12
4.6. FACTORES LEGALES.....	12
<b>5. ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO .....</b>	<b>13</b>
5.1. REGULACIÓN LEGAL DE LOS VINOS CON D.O. ....	13
5.2. SITUACIÓN DEL VIÑEDO Y EL VINO EN EL SOMONTANO.....	14
5.3. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	14
<b>6. ANÁLISIS INTERNO VIÑAS DEL VERO .....</b>	<b>28</b>
6.1. CADENA DE VALOR .....	28
6.2. ANÁLISIS DAFO.....	33
<b>7. ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>34</b>
<b>8. ESTRATEGIA CORPORATIVA .....</b>	<b>38</b>
<b>9. CONCLUSIONES.....</b>	<b>39</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXO II.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO III.....</b>	<b>45</b>

### **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Variedades de uva en la D.O. Somontano.....	4
Ilustración 2. Análisis PESTEL.....	7
Ilustración 3. Demanda nacional y exterior.....	8
Ilustración 4. Evolución del VAB del Somontano .....	9
Ilustración 5. Evolución interanual del VAB .....	9
Ilustración 6. Nº de parados en el Somontano.....	10
Ilustración 7. Evolución de la población en el Somontano. ....	10
Ilustración 8. Nacionalidades de la población extranjera del Somontano.....	11
Ilustración 9. Evolución de la población extranjera en el Somontano .....	11
Ilustración 10. Distribución del gasto en I+D en Biotecnología .....	11
Ilustración 11. Superficie y producción de vino.....	14
Ilustración 12. Estructuras industriales.....	15
Ilustración 13. Volumen de vino comercializado.....	16
Ilustración 14. Población que consume alcohol por tipo de bebida .....	26
Ilustración 15. Cadena de valor de Porter .....	28

## 1. INTRODUCCIÓN

La importancia del sector vitivinícola dentro de la comarca del Somontano de Barbastro es indiscutible, tanto a lo que a impacto económico se refiere, como a impacto cultural, siendo el Somontano una zona de gran tradición y cultura vinatera.

Esta importancia es aún mayor, si se tiene en cuenta que la comarca del Somontano de Barbastro alberga una de las 69 Denominaciones de Origen<sup>1</sup> que existen para el vino en España, la Denominación de Origen Somontano, compuesta por 31 bodegas de vino<sup>2</sup> distintas.

En un entorno competitivo como este, resulta de interés analizar y comprender como rivalizan las bodegas que cuentan con la misma Denominación de Origen, ya que al pertenecer a la D.O. Somontano, las bodegas se ven obligadas a cumplir una serie de criterios generales, como las variedades de uva a utilizar, las prácticas de cultivo y elaboración o los estándares de calidad entre otros.

El presente estudio se centra en el análisis estratégico de la bodega Viñas del Vero, principal bodega de la D.O. Somontano, con el objetivo de determinar los factores relevantes que explican el posicionamiento de la bodega en el mercado.

Para realizar el análisis estratégico, se va a utilizar la metodología aprendida a lo largo de la carrera, analizando en primer lugar el entorno, tanto general como específico, en el que compite Viñas del Vero.

Dado que el objetivo del estudio es analizar como compite Viñas del Vero con el resto de las bodegas con D.O. Somontano, el análisis del entorno se va a circunscribir a la comarca del Somontano de Barbastro.

En segundo lugar, se abordará el análisis interno de Viñas del Vero, con el fin de identificar aquellas actividades que otorgan valor a la bodega y son fuente de ventaja competitiva.

Finalmente, se determinará cual es la estrategia utilizada por Viñas del Vero para posicionar sus vinos en el mercado y se explicarán los factores más relevantes de su estrategia corporativa.

---

<sup>1</sup> Listado de Denominaciones de Origen en ANEXO I

<sup>2</sup> Listado de bodegas con D.O. Somontano en ANEXO I

## 2. EL SOMONTANO DE BARBASTRO Y LA BODEGA VIÑAS DEL VERO

### 2.1. CARACTERÍSTICAS DEL SOMONTANO DE BARBASTRO<sup>3</sup>

Localizada en la zona central de la provincia de Huesca, la comarca del Somontano de Barbastro se encuentra dividida en dos partes por el río Alcanadre.

La zona este presenta más irregularidades geográficas que su contraparte, con muchos montes además de profundos barrancos, siendo atravesada de Norte a Sur por varios ríos, entre los que destacan el Cinca, el Ésera, el Isábena y el Vero. Es en esta zona donde se localiza el territorio abarcado por la Denominación de Origen Somontano.

El clima se puede considerar mediterráneo continental, siendo más húmedo y frío hacia el norte, y más árido y cálido hacia el sur, con altitudes entre 350 y 1000 metros sobre el nivel del mar.

La temperatura media anual ronda los 13°C, con veranos calurosos y gran contraste térmico entre el día y la noche, y con inviernos fríos y temperaturas por debajo de 0°C por la noche.

La pluviometría desciende a la vez que la altitud, pasando de unos 800 mm/año en la zona norte a 400 mm/año en la zona sur, y además existe un importante déficit hídrico durante la época estival.

### 2.2. HISTORIA DE LA BODEGA VIÑAS DEL VERO<sup>4</sup>

En 1986 se funda la empresa que da lugar a la actual Viñas del Vero, la Compañía Vitivinícola Aragonesa o COVISA. Viñas del Vero, comenzó su actividad en con la compra de 550 hectáreas de terreno en la zona de Barbastro.

Hacia 1987 comienza la replantación de los viñedos, con variedades tradicionales de la región como Tempranillo y Garnacha, y se introducen otras variedades foráneas que en aquel entonces no estaban recogidas dentro del reglamento. Ese

---

<sup>3</sup> El desarrollo de este punto, se ha realizado mediante la información obtenida del pliego de condiciones de la D.O. Somontano del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Somontano.

<sup>4</sup> El desarrollo de este punto, se ha realizado mediante la información obtenida en *Viñas del vero* (s.f.). Recuperado de <http://vinasdelvero.es/vinas-del-vero> y de Rodrigo, M.L.; Latorre, J.M.; Forcadell, C.; Ferré, J.C.; Salas, J.M. y De Uña, A. (2001). *Vino de siglos en el Somontano de Barbastro. Una historia social y cultural: las vidas desde las viñas*. Barbastro, España: Consejo Regulador de la Denominación de Origen Somontano

mismo año, adquiere nuevas fincas y terrenos y comienza la construcción de su bodega, donde se desarrolla todo el proceso de elaboración de los vinos.

En 1990, lanza sus primeros vinos al mercado con una gran acogida, suponiendo el punto de partida para el éxito actual de la bodega.

En los años siguientes, el crecimiento y la expansión de la bodega llevó al reconocimiento de las variedades de uva foráneas dentro del Reglamento de la Denominación, demostrando que su política de plantaciones fue un éxito tanto para la empresa como para la imagen de la D.O.

La expansión de la bodega ha continuado en el nuevo siglo y actualmente cuenta con más de 1000 hectáreas de viñedos, de los que unas 750 son propios y el resto los tienen arrendados.

En el año 2000 crearon una nueva bodega, la bodega Blecua, con el objetivo de crear un vino de gama alta, el vino Blecua.

Para su producción emplean el llamado proceso de Triple Selección en el cual se seleccionan los mejores viñedos, racimos y barriles para garantizar la calidad del vino.

En 2008, Viñas del Vero es vendida al grupo encabezado por la bodega jerezana González Byass, con una clara apuesta por la internacionalización de la bodega.

A día de hoy, Viñas del Vero es la principal bodega de la D.O. Somontano con una producción de seis millones de botellas al año. Además, cuenta con su presencia en restaurantes y tiendas especializadas en más de 50 países.



### 3. EL PRODUCTO

#### 3.1. TIPOS DE UVA

En primer lugar, es necesario mencionar que Viñas del Vero no puede trabajar con cualquier variedad de uva, ya que la D.O. Somontano limita las variedades que se pueden utilizar. Las variedades aceptadas por la D.O. Somontano de acuerdo a su pliego de condiciones son:

Uvas tintas	Uvas blancas
- Cabernet Sauvignon	- Alcañón
- Garnacha Tinta	- Chardonnay
- Merlot	- Garnacha Blanca
- Moristel	- Gewürztraminer
- Parraleta	- Macabeo
- Pinot Noir	- Riesling
- Syrah	- Sauvignon Blanc
- Tempranillo	

*Ilustración 1. Variedades de uva en la D.O. Somontano. Fuente: Elaboración propia, datos extraídos de la D.O. Somontano.*

#### 3.2. TIPOS DE VINO

La bodega Viñas del Vero cuenta con 17 vinos diferentes, de los cuales nueve son tintos, seis blancos y dos rosados. Se van a clasificar los vinos de acuerdo a la propia ordenación que realiza Viñas del Vero.

##### A. Vino de tradición

Viñas del Vero, en su página web<sup>5</sup>, define los vinos de tradición como “*vinos elaborados con uvas de nuestros viñedos situados en las proximidades del río Vero.*”

- Viñas del Vero Macabeo Chardonay
- Viñas del Vero Merlot Tempranillo Rosado
- Viñas del Vero Roble

<sup>5</sup> Viñas del Vero, op. cit.

- Viñas del Vero Crianza

#### **B. Vino de colección**

Viñas del Vero, en su página web<sup>6</sup>, define los vinos de colección como “*vinos elaborados con uvas seleccionadas de un solo viñedo de producción limitada, lo que les confiere unas características únicas y exclusivas.*”

- Viñas del Vero Chardonnay Colección
- Viñas del Vero Gewürztraminer Colección
- Viñas del Vero Riesling Colección
- Viñas del Vero Pinot Noir Colección Rosado
- Viñas del Vero Merlot Colección
- Viñas del Vero Cabernet Sauvignon Colección
- Viñas del Vero Syrah Colección

#### **C. Vino de selección**

Viñas del Vero, en su página web<sup>7</sup>, define los vinos de selección como, “*dos vinos que expresan la personalidad y creatividad del equipo de Viñas del Vero. Gran Vos y Clarión se elaboran a partir de una selección especial realizada por los enólogos de Viñas del Vero de las mejores uvas obtenidas cada vendimia en nuestros mejores viñedos.*”

- Viñas del Vero Clarión
- Viñas del Vero Gran Vos Reserva

#### **D. Secastilla**

Los vinos de Secastilla se obtienen a partir de las uvas recogidas en los viñedos del Valle de Secastilla. Estos viñedos tienen más de 50 años de antigüedad y se emplea la agricultura ecológica y las variedades de uva autóctonas.

- La Miranda de Secastilla Garnacha Blanca
- La Miranda de Secastilla
- Secastilla

---

<sup>6</sup> Viñas del Vero, op. cit.

<sup>7</sup> Viñas del Vero, op. cit.

**E. Blecua**

El vino Blecua es el vino alta gama que produce Viñas del Vero, para cuya producción seleccionan los mejores viñedos, los mejores racimos y los mejores barriles para garantizar la alta calidad de este vino.

- Blecua

#### 4. ANÁLISIS ENTORNO GENERAL

A la hora de realizar el análisis estratégico de una empresa, es preciso identificar los factores exógenos que afectan por igual a todas las empresas que desarrollan su actividad en el mismo entorno.

En el presente estudio, el entorno que se va a analizar comprende la zona geográfica donde se sitúa la bodega Viñas del Vero y el resto de bodegas de la D.O. Somontano, que abarca principalmente la comarca del Somontano de Barbastro.

Para identificar estos factores exógenos se va a realizar un análisis PESTEL, agrupando de esta forma los factores en seis categorías:

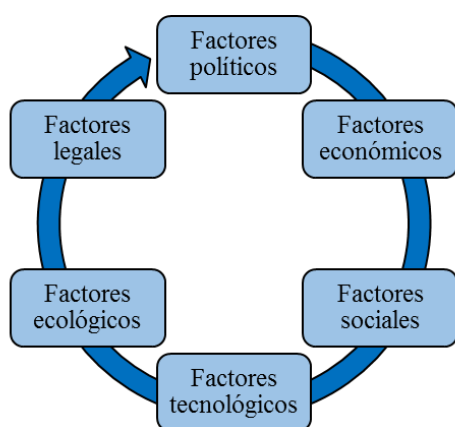


Ilustración 2. Análisis PESTEL. Fuente: Elaboración propia.

##### 4.1. FACTORES POLÍTICOS

Se engloban aquellos factores relacionados con la estabilidad gubernamental y las políticas de la Administración Pública. En este caso, se han seleccionado como los más relevantes la presión fiscal y las ayudas públicas.

###### A. Presión fiscal que soportan las empresas

Según el informe Payin Taxes 2016<sup>8</sup> que PWC y el Banco Mundial elaboran, la presión fiscal de las empresas españolas es de un tipo real del 50% sobre beneficios, situándose España como el séptimo país de la UE con mayor carga fiscal para las empresas.

<sup>8</sup> Aguilera, B. (2016). *Las empresas sí pagan impuestos*. Recuperado de [http://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/12/05/economia/1480969224\\_770705.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/12/05/economia/1480969224_770705.html)

Una presión fiscal alta supone un margen de beneficios menor y limita la entrada de nuevos competidores, favoreciendo esto último a las empresas ya instaladas como es el caso de Viñas del Vero.

## B. Ayudas públicas

Las ayudas que existen para el sector empresarial en Aragón están recogidas en el ANEXO II.

Además de las diferentes ayudas que ofrece la administración a nivel estatal, existen ayudas exclusivas dentro de la comarca del Somontano, estas son las Ayudas al Fomento de Actividades Empresariales en Barbastro y el programa LEADER “Desarrollo Somontano 2020”.

Estas ayudas son un incentivo para la entrada de nuevos competidores y por tanto perjudica a empresas instaladas como Viñas del Vero.

## 4.2. FACTORES ECONÓMICOS

Dentro de estos factores se incluyen los principales agregados a nivel macroeconómico del entorno (PIB, tipos de interés, tasa de desempleo etc.). En este caso, se han seleccionado la evolución del VAB, la demanda y la tasa de paro.

### A. Evolución de la demanda



Ilustración 3. Demanda nacional y exterior. Fuente: INE.

La mejora en la demanda a corto plazo provoca un aumento del nivel de producción en las empresas, aumentando así el empleo, la renta disponible y el consumo.

En el caso de Viñas del Vero, la caída de la demanda durante cuatro trimestres seguidos provoca el efecto contrario, lo que supone un menor consumo de sus productos, afectando de forma negativa a su cifra de negocios.

## B. Evolución del VAB

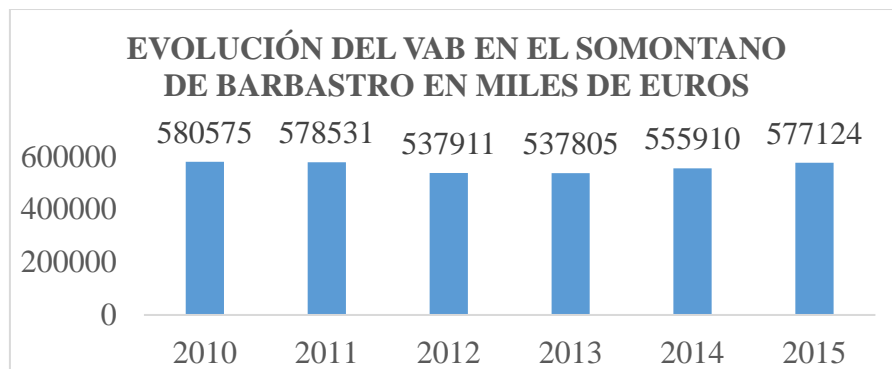


Ilustración 4. Evolución del VAB del Somontano. Fuente: Elaboración propia, datos extraídos del IAEST.

El VAB o Valor Añadido Bruto es una magnitud macroeconómica que recoge el valor añadido que agregan los productores a los bienes y servicios. .

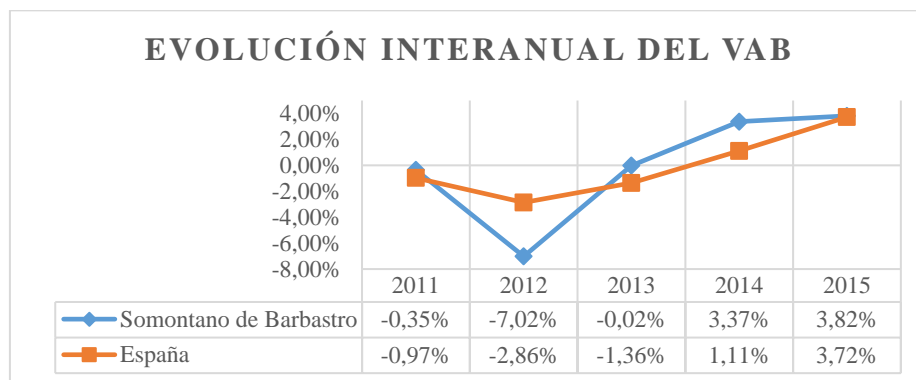


Ilustración 5. Evolución interanual del VAB. Fuente: Elaboración propia, datos extraídos del IAEST e INE.

La mejora en el VAB supone una mejora de la actividad económica, muy ligado a la mejora en el empleo, con todas las consecuencias positivas que conlleva, especialmente sobre el gasto de las familias.

Por tanto, la evolución positiva de la economía del Somontano repercute positivamente a Viñas del Vero, ya que mejora el nivel de gasto de la población lo que le permite mejorar sus ventas.

### C. Tasa de desempleo

Como se puede observar en la siguiente gráfica, el número de parados ha disminuido progresivamente.

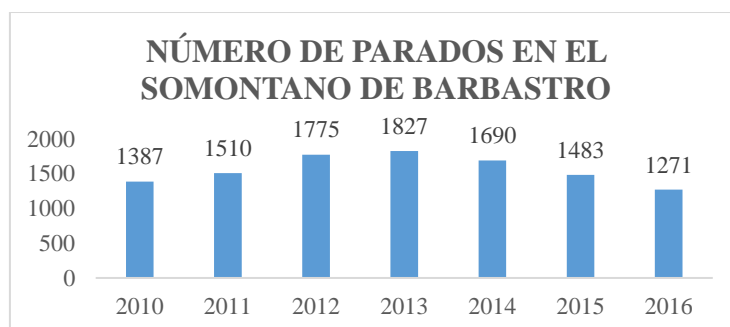


Ilustración 6. N° de parados en el Somontano. Fuente: Elaboración propia, datos extraídos del IAEST.

La mejora en el empleo en el Somontano provoca efectos positivos para Viñas del Vero, ya que incrementa la masa salarial y el gasto de las familias, provocando un aumento en las ventas de vino.

### 4.3. FACTORES SOCIALES.

Dentro de este grupo se encuadran factores demográficos junto a otros de carácter cultural, como los cambios en el estilo de vida o en el consumo. En este caso, se van a estudiar la evolución de la población y la población inmigrante.

#### A. Evolución de la población

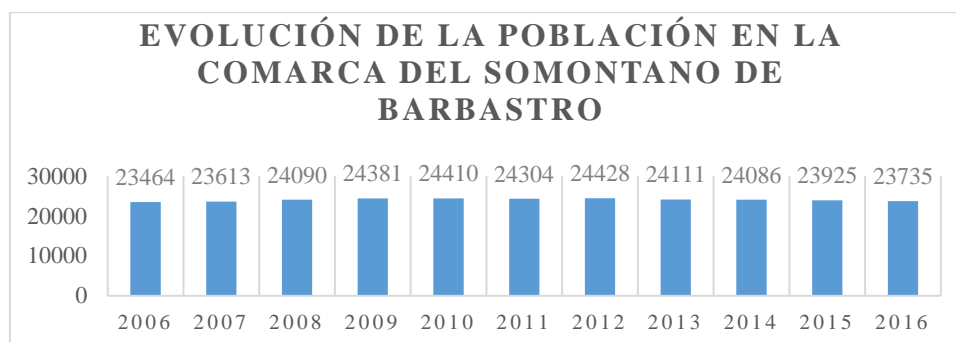


Ilustración 7. Evolución de la población en el Somontano. Fuente: Elaboración propia, datos extraídos del IAEST.

La reducción de la población en los últimos años supone una disminución de los consumidores potenciales de Viñas del Vero en el Somontano, lo cual afecta a su cifra de ventas.

## B. Población inmigrante

Evolución del porcentaje de población extranjera sobre el total de población

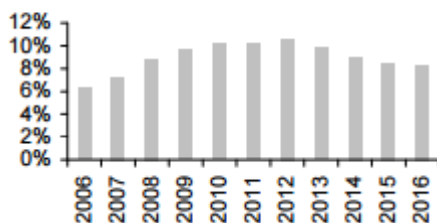


Ilustración 9. Evolución de la población extranjera en el Somontano. Fuente: IAEST.

Nacionalidades más frecuentes. Año 2016

Nacionalidad	Personas
Marruecos	511
Rumanía	390
Mali	138
Bulgaria	134
Francia	64

Ilustración 8. Nacionalidades de la población extranjera del Somontano. Fuente: IAEST.

El aumento o disminución de la población extranjera es relevante para Viñas del Vero, especialmente teniendo en cuenta la nacionalidad.

Como puede observarse, Marruecos o Mali figuran entre las nacionalidades más frecuentes. El hecho de que los inmigrantes de estos países procesen habitualmente el Islam, impide que puedan ingerir alcohol, por tanto, esto provoca una disminución de los clientes potenciales de Viñas del Vero.

### 4.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.

Se consideran factores tecnológicos aquellos que tienen incidencia directa en el nivel de desarrollo tecnológico de un territorio, algunos ejemplos son la inversión pública en I+D, las patentes o desarrollo de las TIC.

En el tejido industrial de la comarca destacan los sectores de la metalurgia (maquinaria, herramientas, estructuras etc.) el agroalimentario y el químico, muy ligados a la inversión en I+D.

Distribución del gasto interno I+D en Biotecnología por rama de actividad. Año 2015 (%)

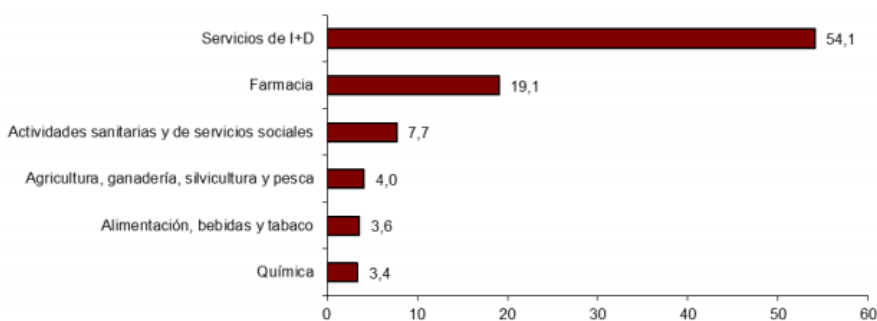


Ilustración 10. Distribución del gasto en I+D en Biotecnología. Fuente: INE.



Precisamente la inversión en I+D es clave dentro de Viñas del Vero, tanto en el proceso de producción como en la investigación en sus laboratorios enológicos, con el objetivo de garantizar la calidad de sus vinos y la innovación.

#### **4.5. FACTORES ECOLÓGICOS.**

Los principales factores ecológicos son los relacionados con las regulaciones ambientales y la energía. Existen diferentes leyes aplicables a las empresas que regulan la protección del medio ambiente en España, entre ellas destacan:

- Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental.
- Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados.
- Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera.

Y algunas específicas de Aragón:

- Ley 10/2014, de 27 de noviembre, de Aguas y Ríos de Aragón.
- Ley 11/2014, de 4 de diciembre, de Prevención y Protección Ambiental de Aragón.

#### **4.6. FACTORES LEGALES.**

Los factores legales son los que definen el marco legal en el que compiten las empresas. Entre las leyes más importantes que definen el marco legal están:

- Constitución española (regula la libertad de empresa)
- Código Civil (regula la persona jurídica)
- Código de Comercio
- Estatuto de los Trabajadores
- Ley de Defensa de la Competencia
- Ley de Sociedades de Capital
- Ley de Propiedad Intelectual

## 5. ANÁLISIS ENTORNO ESPECÍFICO

Es necesario resaltar la importancia del análisis del entorno específico como punto clave a la hora de desarrollar el análisis estratégico de la bodega Viñas del Vero, dado que el posicionamiento de la misma en el mercado va a estar muy influenciado por las características competitivas del mismo.

Para realizar el análisis específico, en primer lugar se describirá la normativa que regula los vinos con Denominación de Origen y la situación actual del viñedo y el vino en la D.O. Somontano y finalmente se realizara el análisis de las cinco fuerzas de Porter<sup>9</sup>.

### 5.1. REGULACIÓN LEGAL DE LOS VINOS CON D.O.

En España, los aspectos generales de la viticultura, la calidad del vino y la protección del origen se recogen en la Ley 24/2003, de 10 de julio, de la Viña y del Vino. En ella se regulan las plantaciones y replantaciones, el arranque de viñas, el riego, el aumento artificial de la graduación alcohólica o el régimen sancionador entre otros aspectos.

El reglamento donde queda incluida la regulación de los productos vitivinícolas amparados por una figura de calidad es el Reglamento (UE) nº1308/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de diciembre de 2013 y por el que se crea la organización común de mercados de los productos agrarios.

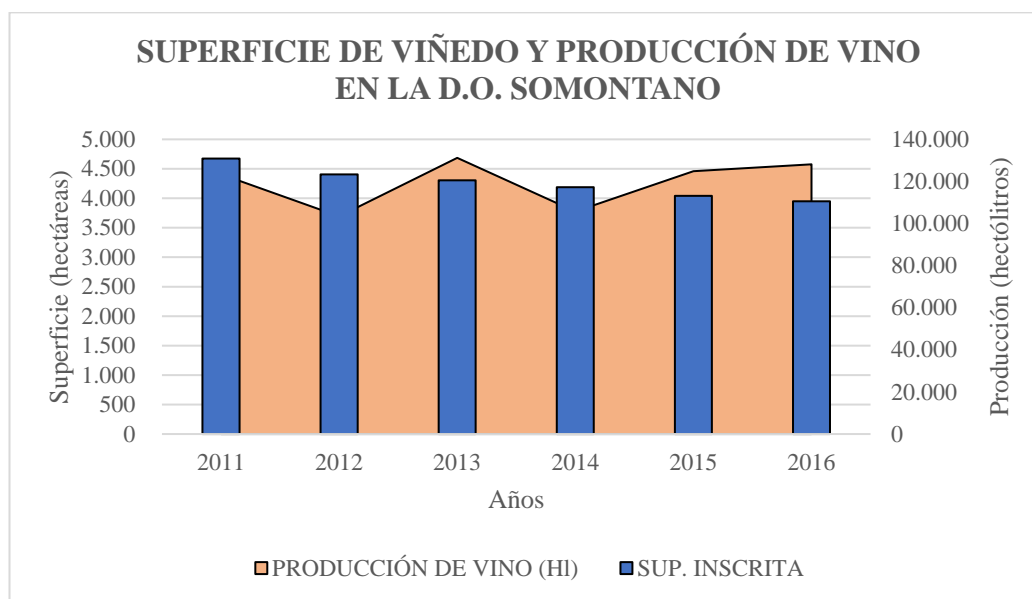
Así, en dicho Reglamento se define un vino con DOP como aquel:

- Cuya calidad y características son esencialmente o exclusivamente debidas a su origen geográfico, con sus factores humanos y culturales inherentes.
- En el que el 100% de las uvas proceden exclusivamente de la zona geográfica de producción.
- Cuyas fases de producción tienen lugar en su totalidad dentro de la zona geográfica definida.

---

<sup>9</sup> Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

## 5.2. SITUACIÓN DEL VIÑEDO Y EL VINO EN EL SOMONTANO.



*Ilustración 11. Superficie y producción de vino. Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la D.O. Somontano*

Como se puede observar, la superficie de viñedo ha ido menguando en los últimos años situándose en 3.948 hectáreas. Sin embargo, la producción se ha incrementado en los últimos dos años. Esta situación es debido a la influencia de los factores ambientales (humedad, plagas, condiciones meteorológicas etc.), que provocan una gran variabilidad en la producción obtenida en cada año de vendimia.

## 5.3. ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de análisis de las 5 fuerzas de Porter<sup>10</sup>, desarrollado por el profesor Michael E. Porter en 1979, se utiliza como referencia para analizar el nivel de competencia que existe dentro de una industria. Se compone de cinco dimensiones, que son las que más influencia tienen en el entorno de una empresa.

Las 5 fuerzas son:

- Rivalidad y estructura de la industria
- Poder negociador de clientes
- Poder negociador de los proveedores
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos sustitutivos

<sup>10</sup> Porter, M. E. (2009). op. cit.

## A. Rivalidad y estructura de la industria

La rivalidad que existe en una industria está determinada por un conjunto de factores estructurales. En el caso de Viñas del Vero, los principales factores que afectan a su industria son los referidos a continuación.

### a. *Número y tamaño de los competidores.*

En este caso, el mercado lo forman las 31 bodegas<sup>11</sup> adscritas a la D.O. Somontano. Las diferencias de tamaño también son grandes, encontrando bodegas muy grandes, con una producción de millones de botellas al año y bodegas muy pequeñas, con una producción de apenas 40.000 botellas anuales.

		NÚMERO DE EMPRESAS		
		+	-	
DIFERENCIAS DE TAMAÑO	-		PEQUEÑO	GRANDE
	SIMETRÍA DE LAS INTERDEPENDENCIAS	GRANDES	OLIGOPOLIO ASIMÉTRICO	INDUSTRIA DOMINADA
	+	PEQUEÑAS	OLIGOPOLIO SIMÉTRICO	INDUSTRIA FRAGMENTADA

*Ilustración 12. Estructuras industriales. Fuente: Wikipedia*

De acuerdo a la tabla anterior, la estructura de la industria corresponde a una industria dominada, donde la rivalidad es alta.

El cálculo del índice de Herfindahl<sup>12</sup> da como resultado 0,14, lo que significa que estamos ante una estructura de mercado cercana a la competencia perfecta.

### b. *Comportamiento de la demanda.*

Si analizamos el ciclo de vida de la industria, es evidente que estamos en un periodo de madurez, donde la demanda se ha estancado e incluso ha disminuido en los últimos años.

<sup>11</sup> Ver ANEXO I

<sup>12</sup> Ver ANEXO III

Como muestra de ello, la siguiente gráfica representa el volumen de vino con D.O. Somontano comercializado en la última década. Tal y como puede apreciarse, la línea de tendencia es totalmente plana.

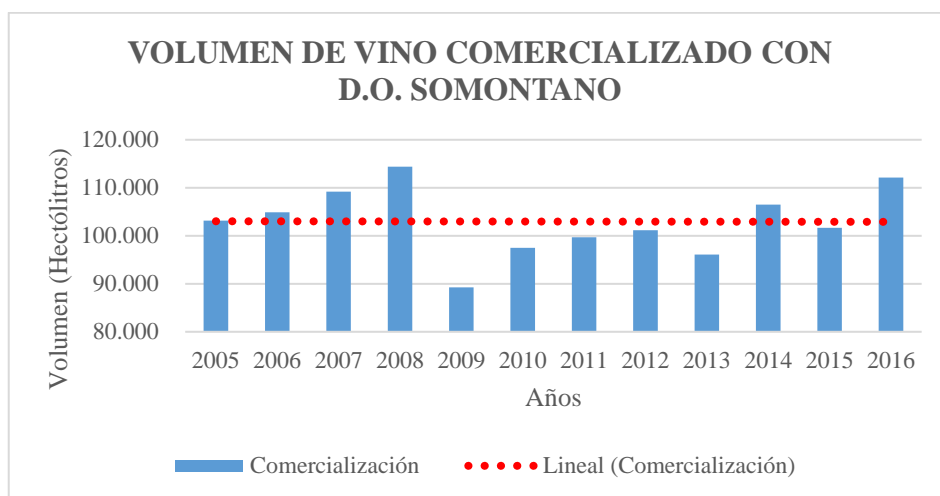


Ilustración 13. Volumen de vino comercializado. Fuente: Elaboración propia, datos proporcionados por la D.O. Somontano.

Este estancamiento del mercado supone un aumento de la presión competitiva entre las bodegas, ya que van a tratar de mantener su cuota de mercado para no disminuir sus resultados económicos.

**c. Diferenciación del producto.**

A pesar de que existe margen para diferenciar los vinos a nivel técnico, especialmente en las características enológicas, la normativa que regula los vinos con D.O. Somontano trata de unificar y estandarizar procesos para asegurar la calidad de todos sus vinos, lo cual limita las posibilidades de diferenciación entre las bodegas de la misma D.O.

Además, la falta de conocimientos enológicos en gran parte de los consumidores dificulta todavía más la diferenciación, por lo que los costes de cambio para los consumidores entre vinos con D.O. Somontano son reducidos.

## **B. Principales competidores**

La bodega Enate, la bodega Pirineos y la bodega Sommos son las tres bodegas que más rivalizan con Viñas del Vero, tanto por tamaño como por producción.

### ***a. Bodega Enate***<sup>13</sup>

Fundada en 1992, es una de las más antiguas dentro de la D.O. Somontano. Actualmente cuenta con 450 hectáreas de viñedo propio además de comprar a viticultores de otras 100 hectáreas. Cuenta con una capacidad de cuatro millones de botellas al año y más de 4.000 barricas.

El hecho de que Enate trabaje principalmente con viñedo propio le permite controlar y garantizar la máxima calidad de sus vinos. Para ello, trabaja con un rendimiento de uvas por hectáreas más bajo de lo habitual para garantizar una uva de mayor calidad aunque en menor cantidad.

Además, realizan una apuesta clara por el cultivo ecológico, utilizando mayoritariamente productos y técnica de viticultura ecológica, garantizando así el respeto por el medio ambiente.

La bodega cuenta con una amplia colección de obras de arte contemporáneo tanto de autores nacionales como internacionales. Precisamente muchos de estos autores han sido los encargados de diseñar las etiquetas de las botellas de la bodega.

Cuenta con una amplia variedad de vinos, con cuatro blancos, diez tintos y un rosado.

A pesar de que existen diferencias entre Viñas del Vero y Enate también se pueden apreciar una serie de similitudes, la más importante de ellas es la clara apuesta por el viñedo propio.

A pesar de no contar con una superficie tan grande como Viñas del Vero, en términos relativos está a la altura de Viñas del Vero con un 80% de viñedo propio del total censado.

Este aspecto denota la clara apuesta de la Bodega Enate por controlar y verificar directamente la calidad de su vino desde la preparación y

---

<sup>13</sup> El desarrollo de este apartado, se ha realizado mediante la información obtenida en *Enate* (s.f.). Recuperado de <http://www.enate.es/enate/>

plantación de sus viñedos hasta la vendimia, al igual que ocurre en Viñas del Vero.

Ofrece distintas variedades de vino para tratar de abarcar diversos segmentos de mercado ofreciendo aromas y sabores para distintos paladares. En este aspecto ofrece una menor variedad de vinos que Viñas del Vero, que cuenta con cinco vino blancos, seis tintos y dos rosados.

La principal diferencia respecto a Viñas del Vero reside en que no posee ningún vino Premium, por tanto no compite en este segmento.

En cuanto a precios, Enate se mueve en una horquilla de precios ligeramente superior, por lo general en torno a un euro más caro en las gamas normales y llegando a incluso tres euros en las gamas de colección.

Otra diferencia respecto a Viñas del Vero es la existencia de su pinacoteca de arte contemporáneo, lo cual supone un atractivo más a la visita enoturística de la bodega.

#### **b. Bodega Pirineos<sup>14</sup>**

Pirineos es la bodega resultante tras el rescate de la antigua cooperativa que dio origen a la actual D.O. Somontano. Fundada en 1993 actualmente pertenece al importante grupo andaluz Barbadillo.

Cuenta con 950 hectáreas de viñedo, de las cuales 200 son propias y en su bodega participan más de 200 viticultores pertenecientes a la Cooperativa Comarcal del Somontano. Posee una capacidad de producción en torno a los cinco millones de botellas anuales.

Pirineos cuenta con una amplia gama de vinos, con dos blancos, seis tintos y tres rosados. Cuenta con cinco vinos blancos, seis tintos y dos rosados. Su rosado más destacado es el Alquezar, que coge el nombre del municipio donde se sitúa su viñedo.

La principal diferencia se encuentra en el método de abastecimiento. Mientras que Viñas del Vero apuesta por el viñedo propio y la reducción de proveedores, bodegas Pirineos trabaja con más de 200

---

<sup>14</sup> El desarrollo de este apartado, se ha realizado mediante la información obtenida en *Bodega Pirineos* (s.f.). Recuperado de <http://barbadillo.com/empresas/pirineos>

viticultores independientes, aunque la mayoría de ellos pertenecientes a la Cooperativa Comarcal del Somontano, que forma parte del accionariado de la bodega. Por el contrario, el peso de viñedo propio sobre el total es muy bajo, en torno al 20%, por lo que se observa un grado de integración vertical hacia atrás mucho menor al de Viñas del Vero.

Otra de las diferencias es la ausencia de un vino que abarque el segmento más selecto, a diferencia de Viñas del Vero que apuesta por este espacio a través de su vino Blecua.

En cuanto al precio, en este caso van a ser ligeramente inferiores a los de Viñas del Vero, en torno a cincuenta céntimos más baratos en los vinos jóvenes y en tres euros en los de selección.

**c. *Bodega Sommos*<sup>15</sup>**

Sommos nace en 2008 como refundación del anterior proyecto de la bodega Irius iniciado en 2005. Esta bodega destaca especialmente por su arquitectura con un majestuoso edificio de acero y cristal y de estilo futurista.

Cuenta con 355 hectáreas de viñedo propio y una capacidad de producción de cinco millones de botellas.

Sommos cuenta con una amplia gama de vinos, con cuatro blancos, siete tintos y un rosado, muy similar a la ofrecida por Viñas del Vero. La bodega apuesta por la innovación, tanto en los procesos de producción como en procesos auxiliares. Muestra de ello es que el fabuloso edificio de la bodega es bioclimático y requiere de un 70% menos de energía de lo normal.

Al igual que ocurre con Viñas del Vero, el edificio de bodegas Sommos está construido de tal forma que el movimiento del vino sea mediante gravedad, sin bombearlo en ningún momento.

El esfuerzo en I+D se aprecia también en el desarrollo de nuevas tecnologías de apoyo al proceso productivo, como su prensa neumática vertical o sus robots para trasladar barriles y ovis.

---

<sup>15</sup> El desarrollo de este apartado, se ha realizado mediante la información obtenida en *Bodega* (s.f.). Recuperado de <http://www.bodegasommos.com/bodega/>



Además, la bodega dispone de restaurante y salas de eventos tanto para empresas como para particulares, de este modo es frecuente que se celebren exposiciones o bodas en sus instalaciones.

Destaca también su Club Premier, donde vende su vino directamente a los consumidores y ofreciéndoles un botellero privado en la propia bodega. De esta forma, el cliente puede degustar el vino en la sala exclusiva para socios o recibirla en su casa.

De nuevo se aprecian similitudes con Viñas del Vero, tanto en ser una bodega de gravedad sin bombeo del vino como por apostar por el viñedo propio para controlar la calidad.

Cuenta además con un vino de segmento superior como es su Sommos Premium, un vino de selección enfocado a los consumidores de mayor poder adquisitivo.

Sin embargo existen importantes diferencias, especialmente en el enfoque al cliente. Sommos a diferencia de Viñas del Vero cuenta con una mayor diversificación de actividades, ya que además de producir vino cuenta con un restaurante propio en su bodega y salas donde celebrar fiestas, bodas u otros actos. Además se acerca más al cliente final con su sistema Club Premier donde estos pueden hacerse socios pagando una cuota y recibir una serie de privilegios a cambio.

En cuanto a los precios son muy similares, en el caso de los vinos jóvenes ligeramente inferiores a Viñas del Vero pero en algunos vinos de selección ligeramente más caros.

### **C. Poder negociador de clientes y proveedores**

El poder negociador de clientes y proveedores influye directamente en los resultados que obtiene la bodega, dado que determina el reparto del excedente que se genera conforme se va añadiendo valor al producto.

#### ***a. Poder negociador de clientes***

Los clientes de Viñas del Vero son principalmente distribuidores, detallistas y consumidores finales.

- **Distribuidores**

Por un lado, las dificultades para diferenciarse que tiene el vino de Viñas del Vero respecto a otras bodegas de la D.O. Somontano permiten que los costes de cambio que tienen los distribuidores entre bodegas sean reducidos.

Sin embargo, la existencia de múltiples distribuidores de productos alimentarios, reduce también los costes de cambio para Viñas del Vero. Además, el riesgo de que estos distribuidores realicen una integración vertical hacia atrás es nulo, lo que refuerza la posición negociadora de Viñas del Vero.

De esta forma, hay un equilibrio en el poder negociador entre ambos, ya que la bodega no depende en exclusiva de un distribuidor ni los distribuidores de la bodega.

- **Detallistas**

Dentro de este grupo se encuentran locales de restauración, supermercados, vinotecas etc. En este caso, Viñas del Vero les vende directamente desde la bodega.

Al igual que ocurre con los distribuidores, los costes de cambio reducidos que tienen los vinos de Viñas del Vero debilita la posición negociadora de la bodega.

Además, estos detallistas van a trabajar con un número determinado de vinos en sus locales, como es el caso de un restaurante en su carta de vinos o de un supermercado en su sección de bebidas.

Por tanto, las bodegas estarán dispuestas a hacer un esfuerzo mayor por trabajar con estos detallistas, ya que no solo les permite vender sus productos, sino al mismo tiempo evitar que otros rivales puedan vender los suyos.

En este caso, podemos hablar de un poder negociador alto por parte de los detallistas.

- **Consumidores finales**

Viñas del Vero dispone de una tienda en su propia bodega donde los clientes pueden comprar sus vinos directamente.

El hecho de que la demanda de vino sea inelástica ante variaciones en los precios incrementa la importancia que tiene la fidelización del consumidor final para una bodega de vino y permite definir dos escenarios en función del tipo de consumidor final.

- Consumidores fidelizados:

En este caso, su poder de negociación será reducido ya que no estarán dispuestos a cambiar a otro vino que no sea Viñas del Vero.

- Consumidores no fidelizados:

En este caso los reducidos costes de cambio le permiten tener una posición negociadora más fuerte.

***b. Poder negociador de proveedores***

Dentro del grupo de proveedores se pueden dividir entre los proveedores de materia prima y los de productos auxiliares.

El poder negociador del primer caso es inexistente ya que Viñas del Vero obtiene toda su producción de uva de sus propios viñedos, por tanto no existe ningún proveedor en este aspecto.

En cuanto a los productos auxiliares, como pueden ser barriles, botellas, corchos o etiqueta son provistos por otras empresas independientes a la bodega.

El poder negociador de estos proveedores es reducido, ya que sus actividades no son de gran complejidad ni tienen ningún tipo de recurso único. Sus sectores de actividad tienen un elevado nivel de competencia y por tanto los costes de cambio de un proveedor a otro son reducidos para Viñas del Vero, lo que debilita la posición negociadora de los proveedores.

**D. Amenaza de nuevos competidores**

A la hora de hablar de la posible amenaza de nuevos competidores a los que se enfrenta Viñas del Vero, es preciso identificar las barreras de entrada que existen.

En base al estudio y desarrollo del concepto de barreras a la entrada realizado por Porter<sup>16</sup> se puede argumentar que las principales barreras a la entrada en el sector vitivinícola del Somontano son:

**a. Barreras de tipo económico**

Dentro de este grupo se comprende la gran inversión inicial necesaria para desarrollar la actividad, desde la adquisición del terreno de cultivo, a la plantación y cuidado de la vid, como la construcción y desarrollo de la bodega.

Además, hay que incluir la inversión en insumos y maquinaria agrícola, contratación de personal especializado, necesidad de inversión en laboratorios etc.

El coste inicial es aún más elevado si se tiene en cuenta que los viñedos requieren un periodo de tiempo natural para comenzar a producir uva; al que se añadiría el tiempo de maceración y fermentación del vino.

En cualquier caso, esta inversión inicial, aunque elevada, sufrirá de una gran variabilidad en función del tamaño de la bodega y el viñedo de la entrante, pero hay que tener en cuenta la imposibilidad de obtener ingresos de forma inmediata, lo que supone un gran coste a la hora de emprender.

**b. Economías de escala**

La existencia de economías de escala, situación en la que la empresa reduce sus costes unitarios por cada unidad extra que produce, supone una barrera a la entrada para las empresas que quieren penetrar en el mercado.

En este caso, una bodega instalada en el mercado cuyo volumen de producción sea mayor, trabajará con niveles de producción más próximos a la escala eficiente, y por tanto, sus costes medios unitarios serán menores, generándole una ventaja competitiva.

---

<sup>16</sup> Porter, M. E. (2009). op. cit.

Esto no significa que exista un volumen mínimo de producción para las bodegas que quieran entrar al mercado, ya que existen bodegas de tamaños muy diferentes. Sin embargo, una nueva entrante tendrá que competir a una escala menor que las establecidas.

*c. Barreras legales*

Tal y como se ha mencionado, existe una extensa regulación sobre el sector vinatero y sobre las denominaciones de origen. Por tanto, hay muchas restricciones legales que las bodegas entrantes deberían cumplir para poder ser calificadas como Denominación de Origen, lo cual supone una fuerte barrera de entrada para posibles competidores.

*d. Acceso a los canales de distribución*

Dentro de los canales de distribución que se encuentran en la zona del Somontano encontramos canales directos, donde la propia bodega vende directamente su producto al consumidor final, o canales con uno o más intermediarios.

Los principales intermediarios son distribuidores independientes, grandes superficies y locales de restauración.

Estos canales de distribución no siempre van a ser accesibles para los nuevos competidores, ya que dependerá del tamaño y disponibilidad de los lineales de los intermediarios. Por tanto, las bodegas establecidas que ya estén presentes en los lineales van a contar con ventaja sobre las entrantes.

De este modo, el acceso a los canales de distribución va a representar una barrera a la entrada a nuevas bodegas.

**E. Amenaza de productos sustitutos**

El vino es una bebida alcohólica muy ligada a la gastronomía, por ello su principal momento de consumo es durante las comidas, ya sea para acompañar al plato principal como en el tapeo previo a la comida.

Por tanto, los productos que pueden ser sustitutos del vino Viñas del Vero son aquellos que cumplen su papel como bebida de acompañamiento, estos

son, los vinos de otras Denominaciones de Origen, los vinos de mesa, la cerveza, las bebidas gaseosas y el agua.

Se han descartado las bebidas de alta graduación ya que están más relacionadas con el ocio y no son susceptibles de sustituir el papel del vino y del mismo modo los cavas, ya que de manera general no se emplean como bebida de acompañamiento.

**a. *Vinos de otras D.O.***

El grado de amenaza de los vinos pertenecientes a otras Denominaciones de Origen va a ser reducido. Esto se debe a que para los consumidores que están dentro de la zona geográfica que abarca la D.O. Somontano, tiene un mayor valor añadido un vino de la zona que un vino de otra Denominación. Por tanto, el grado de sustitución que va a tener el vino de Viñas del Vero por otro de una D.O. diferente va a ser menor que con uno de la D.O. Somontano.

**b. *Vinos de mesa***

La amenaza que representan los vinos de mesa es reducida dada la elevada diferenciación vertical que existe en el sector del vino. Los consumidores identificarán los vinos con D.O.P. como aquellos de mayor calidad y los preferirán a los vinos de mesa.

**c. *Cerveza***

La cerveza se posiciona actualmente como la bebida alcohólica más consumida superando al vino y se ha convertido en la bebida alcohólica con más impacto económico en España.

Además, la posición privilegiada del vino como complemento de la gastronomía ha sufrido cambios. La cerveza ha pasado de ser una bebida relacionada con el ocio a identificarse cada vez más con la gastronomía, posicionándose como una bebida habitual en el acompañamiento de las comidas y con su propia carta en multitud de restaurantes.

Existe además un auge de las cervezas artesanas que se producen y distribuyen a nivel local y que pueden sustituir el papel del vino como bebida representativa de un territorio.

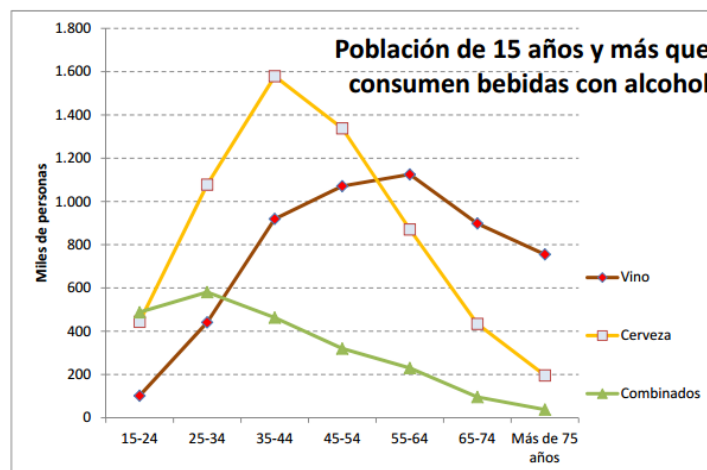


Ilustración 14. Población que consume alcohol por tipo de bebida. Fuente: OEMV.

Como se aprecia en el gráfico, la cerveza supone una gran amenaza como producto sustitutivo al vino entre la población más joven. Muestra de ello, es que el número de personas que consumen cerveza es superior al número de las que consumen vino, para todas las edades inferiores a 55 años.

Se observa como esta diferencia disminuye progresivamente conforme aumenta la edad de las personas y como a partir de los 55 años, el número de personas que consumen cerveza es inferior a las que consumen vino.

Por tanto, se puede concluir que el grado de amenaza de la cerveza como producto sustitutivo es superior entre la población inferior a 55 años, mientras que para la población de más edad la amenaza será mucho menor.

#### **d. Bebidas gaseosas.**

Aunque las bebidas gaseosas no llevan generalmente alcohol, pueden hacer las veces de producto sustitutivo del vino, tanto a la hora de comer como fuera de ella.

El consumo de refrescos ha sido estable en los últimos años con pequeñas variaciones tanto positivas como negativas, situándose en torno a los 45 litros por persona anuales.

Además, su consumo está extendido especialmente entre la población más joven, por tanto, el grado de amenaza como producto sustitutivo será superior entre los jóvenes, ya que los adultos no consumen tanto refresco.

**e. Agua.**

El agua y el vino cubren necesidades diferentes y a pesar de que ambas son bebidas de acompañamiento es habitual que ambas se consuman al mismo tiempo, por tanto, en este caso no existe un grado de amenaza significativo como producto sustitutivo.



## 6. ANÁLISIS INTERNO VIÑAS DEL VERO

Dentro de un análisis estratégico, es fundamental identificar los principales recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y que son fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales.

A lo largo del siguiente apartado, se desarrollará un estudio de la cadena de valor de la bodega Viñas del Vero, del grado de integración vertical y horizontal y un análisis DAFO.

### 6.1. CADENA DE VALOR<sup>17</sup>



Ilustración 15. Cadena de valor de Porter. Fuente: Wikipedia.

La cadena de valor es una herramienta desarrollada por Michael Porter<sup>18</sup> mediante la cual se analizan las actividades que realiza la empresa para poder identificar las fuentes de ventaja competitiva.

La cadena de valor divide las actividades en dos grupos, actividades primarias y actividades de apoyo. Las primarias están formadas por la logística interna, las operaciones, la logística externa, las ventas y los servicios, y las actividades de apoyo la forman las de abastecimiento, desarrollo tecnológico, RRHH y estructura de la empresa.

Con la información disponible, se va a realizar una aproximación a la cadena de valor de la bodega Viñas del Vero.

<sup>17</sup> El desarrollo de este punto, se ha realizado mediante la información proporcionada por Viñas del Vero a través de visitas a su bodega.

<sup>18</sup> Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

**A. Actividades primarias:****a. *Logística interna***

En este caso comprende las actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas necesarias para la elaboración de los vinos, esto incluye principalmente las uvas y las botellas.

Las uvas no se almacenan en ningún momento, una vez son recibidas en la temporada de vendimia, son seleccionadas y enviadas al proceso de fabricación del vino. Las botellas por su parte son recibidas y almacenadas a la espera de su llenado en la línea de embotellado.

**b. *Operaciones***

Comprende todo el proceso de elaboración de los distintos vinos y su embotellado, lo cual comprende el despalillado, donde se separa la uva del racimo, el estrujado, donde se rompe la uva para sacar el mosto y el almacenamiento en depósitos para su posterior maceración y fermentación.

Estos tres procesos son comunes para todos los vinos, los siguientes dependerán del tipo de vino que se quiera conseguir.

En el caso de los tintos y rosados, la siguiente fase será la del remontado, donde se reintroduce la capa superior que se forma en los depósitos compuesta de las pieles y la pulpa con el objeto de que el vino obtenga su color característico. Más tarde, se pasarán a otros depósitos donde el vino sufrirá una segunda fermentación llamada maloláctica para después realizar el trasiego, donde el vino se airea y clarifica. Finalmente, si el vino está destinado a crianza se depositara en barricas de madera durante un tiempo para después envejecer en botella y si está destinado a ser vino joven se embotellara después del trasiego.

En el caso del vino blanco el proceso de remontado no se produce, de ahí su característico color. El resto del proceso es idéntico con la diferencia de que el vino blanco no suele ponerse en crianza.

En el caso del vino Blecua todo el proceso se realiza a mano, tanto la vendimia de las uvas como la selección de los racimos.

En este caso, el vino se compone de cuatro variedades de uva distintas. El despalillado y estrujado se hace de manera individual para cada variedad, y el caldo resultante se almacena por separado en depósitos de madera de roble. Posteriormente, se procede a poner el vino en barricas, de nuevo separando por variedades.

Finalmente, después de un año, se seleccionan las mejores barricas de cada uno de los cuatro vinos y se mezclan juntos en otras barricas, donde reposan ocho meses más, como mínimo, hasta que son embotellados.

**c. *Logística externa***

Los vinos terminados son almacenados en la cava - o bodega -, en el caso de necesitar un envejecimiento en botella. Después, pasarán a ser empaquetados y vendidos a los distribuidores.

En el caso de los vinos jóvenes se empaquetan inmediatamente después del envasado.

**d. *Marketing y Ventas***

Las actividades de promoción son diversas. Destaca la promoción a través de la participación en ferias, festivales, salones o exposiciones tanto a nivel nacional como internacional, donde se publicitan los productos.

También realiza anuncios y promociones tanto de manera clásica a través de la radio o la prensa, como con nuevas técnicas como el Street-Marketing o las redes sociales, aunque con menos presencia en este último caso.

Cuenta con el apoyo a nivel de ventas del trabajo que realiza el consejo regulador de la D.O. Somontano y también con el que recibe al estar dentro de grupo González Byass, que le permite acceder a otros canales de distribución más amplios.

*e. Servicios*

Viñas del vero cuenta con un servicio post-venta clásico ante posibles eventualidades con los pedidos. No existe un departamento independiente para encargarse de posibles reclamaciones y el contacto tiene que ser vía correo o e-mail si no se vive cerca de la bodega, ya que no cuenta con delegaciones en otros lugares.

Tampoco cuenta con un sistema organizado para captar el feedback de sus clientes, ya que no dispone de sección de comentarios, sugerencias o encuestas en su web.

**B. Actividades secundarias**

*a. Abastecimiento*

Como se ha comentado anteriormente, la materia prima principal, que es la uva, no se compra a proveedores ajenos a la empresa, lo que permite controlar directamente la calidad de la misma. Las principales compras están relacionadas con el almacenamiento del vino, como las barricas, las botellas, los corchos o las etiquetas.

*b. Desarrollo tecnológico*

La bodega cuenta con un laboratorio donde trabajan sus enólogos. La investigación de laboratorio está enfocada en las propiedades organolépticas del vino, en como preservarlas y potenciarlas a lo largo del proceso productivo, buscando con ello mejorar la calidad del vino y desarrollar nuevos productos.

Además, existe una implicación de la bodega con el desarrollo sostenible y el uso de tecnologías no contaminantes. Muestra de ello, es la instalación de paneles solares para obtener energía o el uso de vehículos eléctricos para realizar visitas por los viñedos.

*c. Recursos Humanos*

La bodega cuenta con más de 60 personas en plantilla de manera fija. Cuentan con empleados experimentados y con estudios superiores en los puestos más técnicos, como enólogos, ingenieros agrícolas o economistas.

Además, realizan una formación continua de sus trabajadores, tanto de los más cualificados como de los que menos, a través de diferentes cursos.

En temporada de vendimia, se refuerza con temporeros para cumplir los plazos de recolección.

**d. Estructura de la empresa**

Viñas del Vero cuenta con una estructura organizativa clásica con un organigrama vertical dependientes de la dirección central. Los distintos departamentos (administrativo, compras, ventas, investigación, producción, agrario etc.) apoyan de manera conjunta la ejecución del proceso productivo.

Los departamentos están muy bien comunicados entre sí, y por tanto, la información se transmite por todos ellos rápidamente, lo que proporciona flexibilidad y mucho control sobre la calidad.

Se financian principalmente con recursos propios y préstamos bancarios, además de ayudas públicas.

Los objetivos de producción son a corto plazo dado la variabilidad que existe en las cosechas en función de las condiciones ambientales de cada añada.

Se puede concluir que la principal fuente de ventaja competitiva reside en las actividades realizadas durante el proceso de producción del vino, ya que es en esa fase en la que el vino adquiere las cualidades que facilitarían su futura venta y puede explotar las economías de escala.

Asimismo, son importantes las actividades secundarias de desarrollo, ya que es en los laboratorios donde se consigue “mejorar” los vinos existentes o desarrollar otros nuevos que tengan buena acogida en el mercado.

Del mismo modo, el pertenecer a un grupo empresarial de gran tamaño como González Byass le permite obtener ventaja competitiva en cuanto a las actividades de marketing y ventas, ya que pueden acceder a mercados mayores que sus competidores.

## 6.2. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta analítica que permite analizar la situación del entorno de la empresa. Consta de dos dimensiones, una interna, con las fortalezas y debilidades del negocio, y otra externa, con las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado.

La aproximación a la matriz DAFO de Viñas del Vero es la siguiente:

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco aprovechamiento de las redes sociales</li> <li>• Nula diversificación de servicios más allá de los relacionados con el enoturismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto negativo del ciclo económico sobre el consumo</li> <li>• Caída del consumo de vino entre la población joven</li> <li>• Amenaza de productos sustitutivos como la cerveza</li> <li>• Falta de conocimientos enológicos en los consumidores</li> <li>• Disminución de la rentabilidad del sector</li> <li>• Excesiva rigidez de la normativa</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificación como bodega con D.O.</li> <li>• Gran superficie de viñedo propio</li> <li>• Cartera con una amplia gama de vinos</li> <li>• Presencia en el segmento de vino Premium</li> <li>• Presencia de la bodega a nivel internacional</li> <li>• Capital humano</li> <li>• Gestión de la calidad</li> <li>• Apuesta por el I+D+i</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo enológico</li> <li>• Incremento del consumo de vino en otros países</li> <li>• Mejora de las redes comerciales</li> </ul>

## 7. ANÁLISIS DEL POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En su libro *Administración Estratégica: Competitividad y globalización* conceptos y casos (2008)<sup>19</sup>, los autores Hitt, Ireland y Hoskisson definían la estrategia como “*el conjunto de acciones integradas y coordinadas diseñadas para explotar las competencias distintivas y conseguir ventajas competitivas*”.

Partiendo de esta definición y los apartados analizados anteriormente, se va a determinar cuál es la estrategia adoptada por la empresa para posicionarse en el mercado, analizando sus fuentes de ventaja competitiva.

### ESTRATEGIA ADOPTADA

Cuando se hace referencia a la estrategia que sigue una empresa para posicionarse en el mercado, hay que tener en cuenta que no siempre aplicará la misma en todos sus productos.

En el caso de Viñas del Vero, la estrategia adoptada no es la misma para todos sus vinos. Habrá que distinguir por tanto, entre la estrategia utilizada en su vino Blecua y la que utilizada en el resto de vinos.

#### A. VINO BLECUA

En el caso de su vino Blecua, Viñas del Vero sigue una estrategia basada en la diferenciación del producto.

Philip Kotler y Kevin Keller<sup>20</sup> definen la diferenciación como “*el acto de diseñar un conjunto de distinciones significativas para distinguir la oferta de una empresa en relación a la competencia*”.

Blecua, es un vino Premium, que destaca por su gran calidad y su proceso de elaboración semi-artesanal, con el que se distingue de cualquier otro vino dentro de la D.O. Somontano.

Debido a esto, el beneficio percibido de este vino para el consumidor es muy alto, lo que permite a Viñas del Vero fijar un precio de venta mayor, en torno a 70€ por botella.

<sup>19</sup> Hitt, M.A.; Ireland, D. y Hoskisson, R.E. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y Casos* (7ª ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

<sup>20</sup> Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed.). Madrid, España: Editorial Pearson

Este vino, por tanto, va dirigido a un segmento de mercado más selecto, que valoran la calidad del vino por encima de todo.

Para conocer mejor porque Viñas del Vero se decanta por esta estrategia, se van a analizar las fuentes de ventaja que posee el vino Blecua.

### ***Fuentes de la ventaja en diferenciación***

Las fuentes que permiten a Viñas del Vero usar una estrategia basada en la diferenciación son las siguientes:

- **Características físicas**

La característica más destacada es sin duda la alta calidad del vino. A través de su proceso de triple selección, seleccionan y vendimian a mano los ocho mejores viñedos de cuatro variedades de uva, seleccionan a mano los mejores racimos y una vez producidos los vinos de cada variedad por separado, escogen las mejores barricas de cada variedad, con las que se realizará el vino Blecua, desechando el resto. Para asegurar una calidad del vino muy alta, los requisitos son muy exigentes, y en el caso de que el vino producido no los cumpla, es desechado y no se comercializa ese año.

Otro ejemplo de esta preocupación por la calidad, es que las barricas son renovadas todos los años, para evitar impurezas o efectos negativos sobre el vino.

De esta forma, otra de las características es que el vino es diferente cada año en cuanto a sabor y aromas, ya que se escogen las mejores barricas de cada variedad de vino para elaborar el Blecua.

Por tanto, las características físicas son el principal factor distintivo de este vino, que cuenta con una calidad muy superior a cualquier vino competidor.

- **Percepción del consumidor**

El vino Blecua es un producto gourmet, con un precio elevado y del que se comercializan apenas 4.000 botellas al año, siempre que la calidad sea óptima.



Esta exclusividad favorece al prestigio que tiene el vino, e incrementa las expectativas y la imagen que tiene el consumidor sobre él, lo que favorece la diferenciación respecto a los vinos de otros competidores.

## **B. RESTO DE VINOS**

A diferencia de lo que ocurre con el vino Blecua, el resto de vinos de Viñas del Vero siguen una estrategia basada en el liderazgo en costes.

El objetivo de esta estrategia es ser capaz de producir a un coste menor que los competidores sin disminuir la calidad del producto o servicio, de esta forma, el excedente que obtiene el productor es mayor al de sus rivales.

Una empresa que sea líder en costes tendrá un margen de beneficios superior al de sus rivales a igualdad de precios, y además, tendrá la capacidad de iniciar una guerra de precios para obtener más cuota de mercado.

El hecho de que el posicionamiento estratégico de Viñas del Vero se base en reducir los costes de fabricación, no significa que sus vinos sean de menor calidad o no exista ningún tipo de diferenciación, ya que como ya se ha explicado anteriormente, la calidad mínima viene determinada por la D.O. Somontano, y en este caso, la diferenciación se da a través de la marca, no del producto.

Para comprender porque Viñas del Vero se decanta por esta estrategia, es necesario analizar los factores que otorgan a la bodega ventaja en costes.

### *Factores de la ventaja en costes*

Los factores que permiten a Viñas del Vero usar una estrategia basada en la competencia en costes son los siguientes:

- **Economías de escala**

Además de representar una barrera a la entrada, tal y como se ha analizado anteriormente, las economías de escala son el principal factor que permite a Viñas del Vero explotar una ventaja competitiva. Como se ha explicado, las economías de escala se dan cuando se producen ahorros en los costes unitarios a medida que se incrementa el volumen de producción por unidad de tiempo.

Como se ha visto en la cadena de valor, es en la fase de operaciones donde Viñas del Vero es capaz de generar una ventaja competitiva en costes, debido a su volumen de producción.

Viñas del Vero es la bodega que más botellas produce de toda la D.O. Somontano con más de 6 millones de botellas, lo que le permite explotar las economías de escala, y por tanto, reducir sus costes de fabricación por debajo de los de sus competidores.

Además, el pertenecer a un grupo de bodegas de vino de gran tamaño como es González Byass, permite a Viñas del Vero reducir sus costes en actividades de promoción y ventas, a diferencia de otras bodegas rivales.

- **Sistema de producción**

Otro factor que le otorga una ventaja competitiva en costes a Viñas del Vero está relacionado con su sistema de producción.

Para sus vinos jóvenes, que no tienen que madurar en botella, Viñas del Vero emplea principalmente un sistema de producción bajo pedido, embotellando el vino en función de los pedidos que le van llegando, lo que le permite reducir los costes de gestión de stock y almacén.

Para el resto de vinos que necesitan un tiempo de maduración en botella, emplean un sistema de producción por lotes, la producción se realiza en función de la demanda estimada.

Al emplear estos dos sistemas de producción, pueden ajustar mejor la capacidad productiva a las fluctuaciones de la demanda, con el ahorro en costes que conlleva.

## 8. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa define el alcance de la empresa en lo que respecta a las industrias y mercados en los que va a competir.

Esto implica tomar decisiones sobre los recursos financieros, la diversificación de productos, la internacionalización de la empresa, las alianzas comerciales o la integración vertical entre otros.

En este apartado, se va a analizar las decisiones que toma Viñas del Vero en cuanto a la internacionalización de la bodega.

### INTERNACIONALIZACIÓN

La internacionalización de Viñas del Vero se hace presente a partir del año 2008, año en que la bodega es adquirida por el grupo de bodegas González Byass.

A día de hoy, la internacionalización es la principal apuesta de la bodega Viñas del Vero, que ya exporta cerca de un 40% de su producción fuera de España.

El incremento de las ventas en el extranjero ha sido posible gracias al apoyo del grupo González Byass, con amplia experiencia y gran prestigio en los mercados internacionales.

González Byass ha realizado una gran inversión para internacionalizarse, acercándose al máximo a los clientes finales a través de acuerdos de colaboración, y, en caso de no ser posible estos acuerdos, abriendo filiales en países extranjeros.

Por otra parte, hace también una gran gestión de la publicidad, con anuncios en medios de comunicación, medios online o revistas y presentaciones de nuevos productos.

Además, cuenta con oficinas de marketing en países como Alemania, Brasil, EEUU, la India, Rusia o China, que conforman sus principales mercados objetivo en el extranjero.

Viñas del Vero se ha visto beneficiada de la estructura de González Byass, pudiendo acceder fácilmente a canales de distribución internacionales y reforzando su prestigio internacional gracias a la posibilidad de acudir a ferias de vino internacionales.

## 9. CONCLUSIONES

Una vez desarrollado el análisis estratégico de la bodega Viñas del Vero, se va a proceder a sintetizar las conclusiones obtenidas a lo largo del documento. La principal conclusión que se puede extraer, es que Viñas del Vero aplica dos estrategias diferentes a la hora de posicionar sus vinos en el mercado.

La bodega, sigue de forma general, una estrategia basada en el liderazgo en costes, sin embargo, para su vino Blecua, sigue una estrategia basada en la diferenciación.

La decisión de emplear una estrategia basada en costes viene motivada por una serie de factores, tanto internos, como externos.

En primer lugar, en vista del análisis realizado, se concluye que la industria en la que desarrolla su actividad Viñas del Vero, en este caso, formada por las bodegas pertenecientes a la D.O. Somontano, presenta una estructura muy competitiva.

La intensidad de la rivalidad en el sector, tiene su explicación en el elevado número de competidores, el estancamiento de la demanda y las dificultades para diferenciarse. Esto significa, que para mantener sus resultados económicos, las bodegas tendrán que ser más competitivas, y en el caso de Viñas del Vero, lo logra a través del liderazgo en costes.

En segundo lugar, el poder negociador que tienen los clientes y la existencia de productos sustitutivos muy importantes, como es el caso de la cerveza, limitan los beneficios de la bodega, lo que obliga, de nuevo, a que esta sea más competitiva.

Por último, el gran tamaño de la bodega, le permite explotar las economías de escala, lo que conlleva una reducción de sus costes medios de producción, y le genera una ventaja competitiva muy importante, que le posibilita utilizar una estrategia de liderazgo en costes.

Es evidente por tanto, que el liderazgo en costes es la estrategia que mejor se adapta a las características de la bodega y el entorno competitivo, sin embargo, Viñas del Vero aplica una estrategia completamente diferente para su vino Blecua, basada en la diferenciación del producto.

La elección de esta estrategia, viene motivada por el segmento de mercado al que se dirige el vino. Blecua es un vino Premium, que va dirigido a un segmento de consumidores de alto nivel, que valoran por encima de todo la calidad.

La calidad es, por tanto, la preocupación de Viñas del Vero con este vino. Utilizan un proceso de Triple Selección de los mejores viñedos, racimos y barricas, y realizan la vendimia a mano. Lógicamente, este proceso es más caro que la vendimia mecanizada, pero se aseguran preservar al máximo las facultades de la uva y el vino.

Además, la producción de este vino es muy limitada, con menos de 4.000 botellas por añada, siempre y cuando, el vino cumpla los requisitos de calidad impuestos por Viñas del Vero. En caso de no alcanzar estos requisitos, la producción de ese año es desechada.

En conclusión, es la gran calidad del vino Blecua, su proceso de elaboración semi-artesanal y su exclusividad, lo que le otorga una fuente de ventaja distintiva respecto a otros vinos rivales, y también sobre el resto de vinos de Viñas del Vero

Por último, en base al análisis de la estrategia corporativa, se puede concluir que, actualmente, Viñas del Vero está enfocada en la internacionalización de sus vinos.

Esta situación es posible gracias a pertenecer a un grupo de bodegas de gran proyección internacional, como es González Byass. Viñas del Vero, se ha podido aprovechar de sus canales de distribución en el extranjero para aumentar sus exportaciones, que ya representan el 40% de la comercialización total.

Finalmente, se deben destacar las limitaciones que han existido en la realización del presente trabajo. Las principales dificultades han estado relacionadas con la búsqueda de información fiable y veraz, especialmente presentes a la hora de recabar información a nivel comarcal o local, así como para obtener estadísticas desagregadas por bodegas.

Aunque existen diferentes bases de datos oficiales (INE, IAEST, Magrama, OIV, OEMV etc.), es difícil encontrar estadísticas o información desagregada, por lo que ha sido necesario realizar una intensa labor de recopilación de información por cuenta propia, dado que el estudio se centraba en la zona del Somontano de Barbastro.

Hay que añadir además, la dificultad que existe para recabar información sobre aspectos internos de la bodega, dado que lógicamente, la propia bodega no está dispuesta a que sean de dominio público.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

Hitt, M.A.; Ireland, D. y Hoskisson, R.E. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y Casos* (7ª ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14ª ed.). Madrid, España: Editorial Pearson

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.

Rodrigo, M.L.; Latorre, J.M.; Forcadell, C.; Ferré, J.C.; Salas, J.M. y De Uña, A. (2001). *Vino de siglos en el Somontano de Barbastro. Una historia social y cultural: las vidas desde las viñas*. Barbastro, España: Consejo Regulador de la Denominación de Origen Somontano.

### **MATERIAL WEB**

Aguilera, B. (2016). Las empresas sí pagan impuestos. Recuperado de [[http://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/12/05/economia/1480969224\\_770705.html](http://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/12/05/economia/1480969224_770705.html)]

Bodega (s.f.). Recuperado de [<http://www.bodegasommos.com/bodega/>]

Bodega Pirineos (s.f.). Recuperado de [<http://barbadillo.com/empresas/pirineos>]

Enate (s.f.). Recuperado de [<http://www.enate.es/enate/>]

Viñas del vero (s.f.). Recuperado de [<http://vinasdelvero.es/vinas-del-vero>]

## **BASES DE DATOS**

IAEST (Instituto Aragonés de Estadística). (s.f.). Gobierno de Aragón, recuperado de [<http://www.aragon.es/iaest>]

INE (Instituto Nacional de Estadística). (s.f.). Recuperado de [<http://www.ine.es/>]

OEMV (Observatorio Español del Mercado del Vino). (s.f.). Recuperado de [<http://www.oemv.es/esp/-oemv.php>]

OIV (Organización Internacional de la Viña y el Vino). (s.f.). Recuperado de [<http://www.oiv.int/es/>]

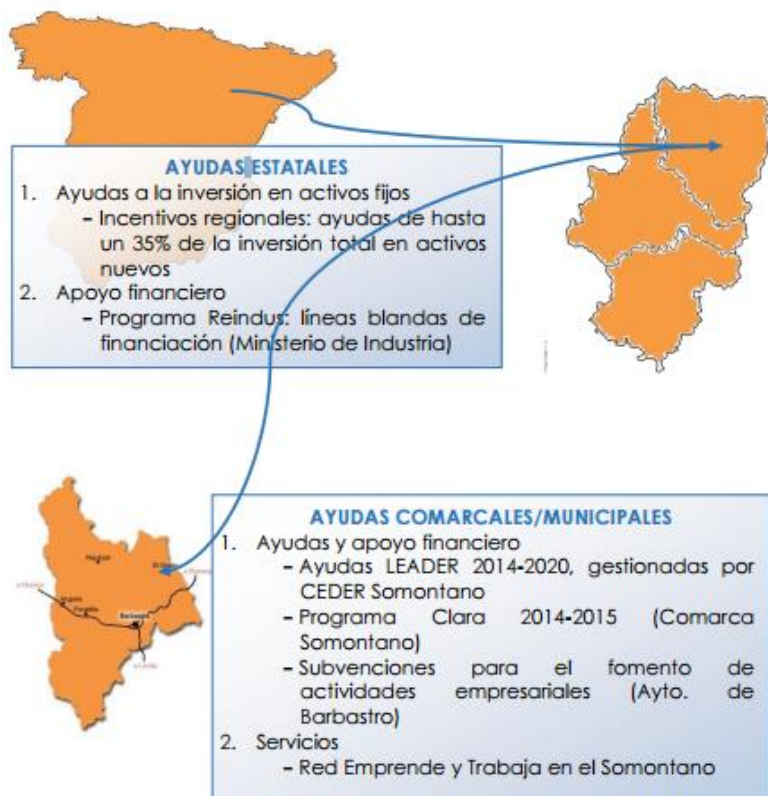
## ANEXO I

DENOMINACIONES DE ORIGEN DE VINO EN ESPAÑA		
D.O. ABONA	D.O. GRAN CANARIA	D.O. RIBEIRO
D.O. ALELLA	D.O. JEREZ-XÉRÈS-SHERRY	D.O. RIBERA DEL DUERO
D.O. ALICANTE	D.O. JUMILLA	D.O. RIBERA DEL GUADIANA
D.O. ALMANSA	D.O. LA GOMERA	D.O. RIBERA DEL JÚCAR
D.O. AMPURDÁN-COSTA BRAVA	D.O. LA MANCHA	D.O. Ca. RIOJA
D.O. ARLANZA	D.O. LA PALMA	D.O. RUEDA
D.O. ARRIBES	D.O. LANZAROTE	D.O. SIERRAS DE MÁLAGA
D.O. BENISSALEM-MALLORCA	D.O. MADRID	D.O. SOMONTANO
D.O. BIERZO	D.O. MÁLAGA	D.O. TARACONTE-ACENTEJO
D.O. BULLAS	D.O. MANCHUELA	D.O. TARRAGONA
D.O. CALATAYUD	D.O. MANZANILLA DE SANLUCAR DE BARRAMEDA	D.O. TERRA ALTA
D.O. CAMPO DE BORJA	D.O. MÉNTRIDA	D.O. TIERRA DE LEON
D.O. CARIÑENA	D.O. MONDEJAR	D.O. TIERRA DEL VINO DE ZAMORA
D.O. CATALUÑA	D.O. MONTERREI	D.O. TORO
D.O. CAVA	D.O. MONTILLA-MORILES	D.O. UCLES
D.O. CHACOLÍ DE ALAVA	D.O. MONTSANT	D.O. UTIEL REQUENA
D.O. CACOLÍ DE GUETARIA	D.O. NAVARRA	D.O. VALDEORRAS
D.O. CHACOLÍ DE VIZCAYA	D.O. PENEDÉS	D.O. VALDEPEÑAS
D.O. CIGALES	D.O. PLA DE BAGES	D.O. VALENCIA
D.O. CONCA DE BARBERÁ	D.O. PLA I LLEVANT	D.O. VALLE DE GUIMAR
D.O. CONDADO DE HUELVA	D.O. Ca. PRIORATO	D.O. VALLE DE LA OROTAVA
D.O. COSTERS DEL SEGRE	D.O. RIAS BAIXAS	D.O. YCODEN-DAUTE-ISORE
D.O. EL HIERRO	D.O. RIBEIRA SACRA	D.O. YECLA

BODEGAS PERTENECIENTES A LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN SOMONTANO	
<b>Bodegas Osca</b>	<b>Bodegas Alodia</b>
<b>Bodegas Fábregas</b>	<b>Bodegas Estada</b>
<b>Bodegas Lalanne</b>	<b>Bodegas Bal 'Isábena</b>
<b>Bodegas Viñas del Vero</b>	<b>Bodegas Obergo</b>
<b>Bodegas Enate</b>	<b>Bodegas Sers</b>
<b>Bodegas Pirineos</b>	<b>Bodegas Monte Odina</b>
<b>Bodegas Valdovinos</b>	<b>Bodegas Sentif</b>
<b>Bodegas Dalcamp</b>	<b>Bodegas Villa D'Orta</b>
<b>Bodegas Otto Bestué</b>	<b>Bodegas Mipanas</b>
<b>Bodegas Laus</b>	<b>Bodegas Lasierra</b>
<b>Bodegas Ballabriga</b>	<b>Bodegas Chesa</b>
<b>Bodegas Aldahara</b>	<b>Bodegas El Grillo y la Luna</b>
<b>Bodegas Raso Huete</b>	<b>Bodegas Batan de Salas</b>
<b>Bodegas Abinasa</b>	<b>Bodegas Blecua</b>
<b>Bodegas Sommos</b>	<b>Bodega Idrias</b>
<b>Bodegas Meler</b>	



## ANEXO II



**AYUDAS REGIONALES**

1. Ayudas a la inversión en activos fijos
  - ADIA: Ayudas al Desarrollo Industrial de Aragón
  - Ayudas para el fomento del emprendimiento: INAEM
  - Ayudas a la internacionalización: Plan ICEX Consolida
  - Subvenciones a fondo perdido para actuaciones de infraestructura turística
  - Subvenciones a fondo perdido para el sector del comercio minorista
  - Programa de productos agroalimentarios de calidad diferenciada de origen animal
  - Ayudas para el abandono de la actividad de transportista autónomo
2. Ayudas para las nuevas tecnologías:
  - Ayudas para implantar y difundir la sociedad de la información y del conocimiento
3. Ayudas por creación de empleo
  - Ayudas de hasta 200.000€ en tres años a través del Instituto Aragonés de Empleo
4. Apoyo financiero
  - AVALIA: concesión de avales por el Gobierno de Aragón
  - SODIAR: capital semilla y préstamos participativos para la financiación de nuevos proyectos empresariales
5. Servicios: selección y formación de trabajadores
  - Selección de nuevos trabajadores: gratuita a través del INAEM
  - Formación de trabajadores: gratuita a través del INAEM

## ANEXO III

<b>COMERCIALIZACIÓN DE BOTELLAS DE VINO CON D.O. SOMONTANO EN 2015</b>			
<b>Bodegas Osca</b>	150.000	<b>Bodegas Meler</b>	130.000
<b>Bodegas Fábregas</b>	300.000	<b>Bodegas Alodia</b>	30.000
<b>Bodegas Lalanne</b>	530.000	<b>Bodegas Estada</b>	200.000
<b>Bodegas Viñas del Vero</b>	6.000.000	<b>Bodegas Bal 'Isábena</b>	100.000
<b>Bodegas Enate</b>	4.000.000	<b>Bodegas Obergo</b>	40.000
<b>Bodegas Pirineos</b>	5.000.000	<b>Bodegas Sers</b>	20.000
<b>Bodegas Valdovinos</b>	300.000	<b>Bodegas Monte Odina</b>	250.000
<b>Bodegas Dalcamp</b>	200.000	<b>Bodegas Sentif</b>	15.000
<b>Bodegas Otto Bestué</b>	325.000	<b>Bodegas Villa D'Orta</b>	40.000
<b>Bodegas Laus</b>	3.000.000	<b>Bodegas Mipanas</b>	20.000
<b>Bodegas Ballabriga</b>	150.000	<b>Bodegas Lasierra</b>	100.000
<b>Bodegas Aldahara</b>	300.000	<b>Bodegas Chesa</b>	100.000
<b>Bodegas Raso Huete</b>	200.000	<b>Bodegas El Grillo y la Luna</b>	50.000
<b>Bodegas Abinasa</b>	95.000	<b>Bodegas Batan de Salas</b>	2.000.000
<b>Bodegas Sommos</b>	5.000.000	<b>Bodegas Blecua</b>	4.000