

Trabajo Fin de Grado

Internacionalización y performance en la industria
del vino en España

Autor/es

César Pareja Pérez

Director/es

Raúl Serrano Lázaro
Nieves García Casarejos

Facultad de Economía y Empresa
2018

Autor: César Pareja Pérez.

Director/es: Raúl Serrano Lázaro y Nieves García Casarejos.

Título del trabajo: Internacionalización y performance en la industria del vino en España.

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas.

RESUMEN:

España se encuentra en una posición privilegiada en la producción y comercialización de vino, es líder mundial en cuanto a volumen de vino exportado - más de 22 millones de hectolitros en 2016 - y en superficie de viñedo plantado - más de 950.000 hectáreas en 2016 -. Además, es el país en el que más han crecido las exportaciones desde 1990, empujadas las empresas a incrementar su exposición exterior motivado por el descenso del consumo interno y más recientemente por la crisis financiera. En estos últimos años, las bodegas españolas han demostrado saber aprovechar las oportunidades de un entorno cada vez más globalizado para conseguir colocar sus productos en el exterior compensando de este modo el debilitamiento del consumo interno y convirtiendo así a la exportación en su principal motor de crecimiento.

Las indicaciones de procedencia, como las Denominaciones de Origen Protegidas (DOP) o las Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP), están especialmente presentes en este sector y han sido utilizadas tanto para garantizar al consumidor un nivel de calidad más o menos constante como para tratar de diferenciarse. Además, estas figuras fomentan la organización del sector productivo y facilitan el acceso de los productores a mercados nacionales e internacionales. Sin embargo, en España sólo aproximadamente la mitad del vino producido pertenece a alguna de estas figuras, el resto del vino producido no tiene ningún tipo de indicación de procedencia.

En este contexto, con el informe se pretende estudiar los efectos que puede tener la producción de vino con indicación de procedencia, o sin ella, en la performance de las empresas de la industria. Para ello se analizará la rentabilidad económica media y el grado de internacionalización de las distintas zonas geográficas españolas caracterizadas en dos grandes modelos estratégicos: un modelo de bajo coste, de vinos vendidos a granel o embotellados sin denominación, frente a otro que ha tratado de diferenciar su

producto mediante el impulso de las Denominaciones de Origen. El objetivo del trabajo es analizar qué tipo de modelo estratégico presenta unos mejores resultados.

ABSTRACT:

Spain is considered the largest exporter of wine by volume and the one with the largest vineyard area in the world. Thus, wine production in the Spanish economy is of great importance.

As can be seen in several recent studies analysed in this report, the use of Designations of Origin ensures the quality of the products and can facilitate producers access to the national or international market. In the Spanish viticulture these figures are widely accepted due to the numerous characteristics by which the wine can be classified and by the different elaboration processes resulting from wine development over centuries.

However, a large number of Spanish companies are not registered in any indication of origin and follow a strategy of cost leadership neglecting quality. This report studies the influence on the results of each of the generic strategies used in viticulture: cost leadership and differentiation.

Initially, global and Spanish viticulture is analysed, in order to later focus on the most representative locations for each of the strategies: Castilla-La Mancha and the Designation of Origin Rioja. Finally, an empirical work is elaborated with which both strategic models are compared in terms of profitability and degree of internationalisation. The results show a higher profitability, on average, of the companies that follow a differentiation strategy, but a lower degree of internationalisation than those that use a low cost model.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. CONTEXTUALIZACIÓN: EL SECTOR VITIVINÍCOLA	5
2.1 Sector vitivinícola en el Mundo	6
2.1.1 Superficie y producción mundial	6
2.1.2 Consumo mundial	9
2.1.3 Exportaciones mundiales.....	10
2.2 Sector vitivinícola en España	12
2.2.1 Superficie y producción en España	13
2.2.2 Consumo en España	14
2.2.3 Exportaciones españolas	16
3. MARCO CONCEPTUAL: ESTRATEGIAS GENÉRICAS EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA EN ESPAÑA	19
3.1 Estrategias genéricas	19
3.2 La bodega española	21
3.3 Estrategias en el sector	23
3.3.1 Estrategia de costes: Castilla-La Mancha.....	23
3.3.2 Estrategia de diferenciación: DO Rioja.....	26
4. TRABAJO EMPÍRICO	30
4.1 Muestra de estudio	31
4.2 Resultados	33
4.2.1 Rentabilidad	33
4.2.2 Grado de internacionalización.....	36
5. CONCLUSIONES	39
6. GLOSARIO DE ABREVIATURAS	42
7. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA	43
8. ANEXO	45

1. INTRODUCCIÓN

La vitivinicultura tiene una gran importancia en la industria alimentaria española debido a su peso en la balanza comercial y a la tradición cultural y gastronómica mediterránea que se ha conseguido expandir por el resto del mundo. España ocupa una privilegiada posición en la economía del vino siendo el primer exportador del mundo en volumen (22,3 millones de hectolitros en 2016), el tercer productor mundial de vino (37,8 millones de hectolitros en 2016) y el país con mayor superficie de viñedo (más de 950.000 hectáreas y cerca de 630.000 explotaciones). Además, el sector vinícola supone un volumen de negocio neto de más de 5 millones de euros, está compuesto por 4.000 empresas (el 14% del total de la industria agroalimentaria), supone el 1% del PIB español, da ocupación a cerca de 23.000 personas y constituye una de las principales señas de identidad de la Marca España en el terreno agroalimentario.

El vino es un producto que puede clasificarse por numerosas características y es por ello que el mercado del vino se caracteriza por su enorme fragmentación. El color, la variedad de uva utilizada, la pertenencia (o no) a una indicación de procedencia (como la Denominación de Origen Protegida o la Indicación Geográfica Protegida también llamada en España “Vinos de la Tierra”), el grado de envejecimiento, la marca, el envase, etc. dan lugar a un amplio abanico de distintos vinos y de distintos precios.

Aunque la heterogeneidad empresarial es un hecho en el sector, en el trabajo vamos a tratar de caracterizar y analizar los resultados de dos estrategias genéricas distintas y enfrentadas que vienen utilizándose en el sector: el liderazgo en costes, la capacidad de realizar un producto a un coste inferior que los competidores; y la diferenciación de producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los de la competencia. En la primera estrategia se analizarán los resultados obtenidos por bodegas que venden vino a granel, sin embotellar, o vino embotellado de baja calidad y a un precio muy competitivo; la segunda estrategia la llevan aquellas que venden vino embotellado de elevada calidad y que están inscritas en alguna indicación de procedencia. En este contexto, el principal objetivo del trabajo es averiguar cuál de las dos grandes estrategias presenta mejores resultados en el sector vitivinícola español. Para ello, se ha utilizado la rentabilidad económica y el grado de apertura como los principales indicadores.

Para poder alcanzar los objetivos propuestos, el trabajo está estructurado en cinco apartados incluyendo éste de carácter introductorio y otro a modo de conclusiones al finalizar el trabajo. Con la primera parte se pretende contextualizar el amplio mercado del vino, tratando inicialmente el mercado mundial y posteriormente enfocándonos en el mercado español. En ambos subapartados se sigue la misma estructura procurando separar los diversos temas para tener una visión más ordenada del mercado: superficie y producción, consumo, y exportación. En la tercera parte, nos centramos en estudiar las dos regiones vitivinícolas más importantes de España, Castilla-La Mancha y La Rioja, las cuales utilizan dos estrategias genéricas totalmente distintas para la producción y comercialización de vino. Y, por último, en el cuarto apartado desarrollamos un trabajo empírico mediante el cual se pretenden analizar los dos modelos estratégicos ya comentados para averiguar cuál está siendo más rentable y cuál ha demostrado tener mayor éxito en la exportación.

2. CONTEXTUALIZACIÓN: EL SECTOR VITIVINÍCOLA

La uva es una de las frutas más recolectadas en el mundo de la cual aproximadamente el 66% se dedica a la producción vinícola, aunque dicho porcentaje varía de país en país debido a varios factores como su situación geopolítica o sus creencias religiosas. En el caso de España, el 97,4% de las uvas cosechadas es destinado a la vinificación.

El vino se define como un “alimento natural obtenido exclusivamente por fermentación alcohólica, total o parcial, de uva fresca, estrujada o no, o de mosto de uva” (*Ley 24/2003 de 10 de julio, de la Viña y del Vino*). El vino está formado por diferentes componentes que influyen en las características del vino, los cuales son el agua (82-88%), el alcohol que surge por la fermentación (7-17%), azúcares, taninos, sustancias volátiles, ácidos y otras sustancias de menor importancia. Las cantidades en que aparecen estos elementos en el vino vienen determinadas por el clima, el suelo, la vid o el proceso de elaboración, y son los que determinan las diferencias entre los distintos vinos.

El proceso de elaboración del vino es un proceso complejo que involucra a distintos agentes y que consta de varias etapas comenzando con la recogida de la uva en los

viñedos que en España se da en los meses de septiembre y octubre. Una vez se trasladan las uvas a las bodegas se inicia el despalillado para separar las uvas de los racimos y se realiza el estrujado de las uvas para extraer el mosto. Con el mosto y los restos de uva se inicia la primera fermentación y la maceración durante 6-10 días en los que el azúcar del mosto se convierte en alcohol, posteriormente se desechan los restos de uva y el vino se traslada a otro depósito para realizar una segunda fermentación durante 10-20 días para quitar acidez al vino. Adicionalmente, en algunos vinos tras los procesos de trasiego, clarificación y filtración (utilizados para limpiar y mejorar la calidad del caldo) puede comenzar un proceso de envejecimiento o crianza dentro de la bodega para posteriormente embotellarlo. En función de la duración de estas dos últimas fases se conseguirá una tipología de vino distinta con un sabor, aroma y color totalmente diferente, con lo cual el vino se trata de un producto al que con facilidad se la aplican estrategias de diferenciación si se cuida la calidad de los caldos.

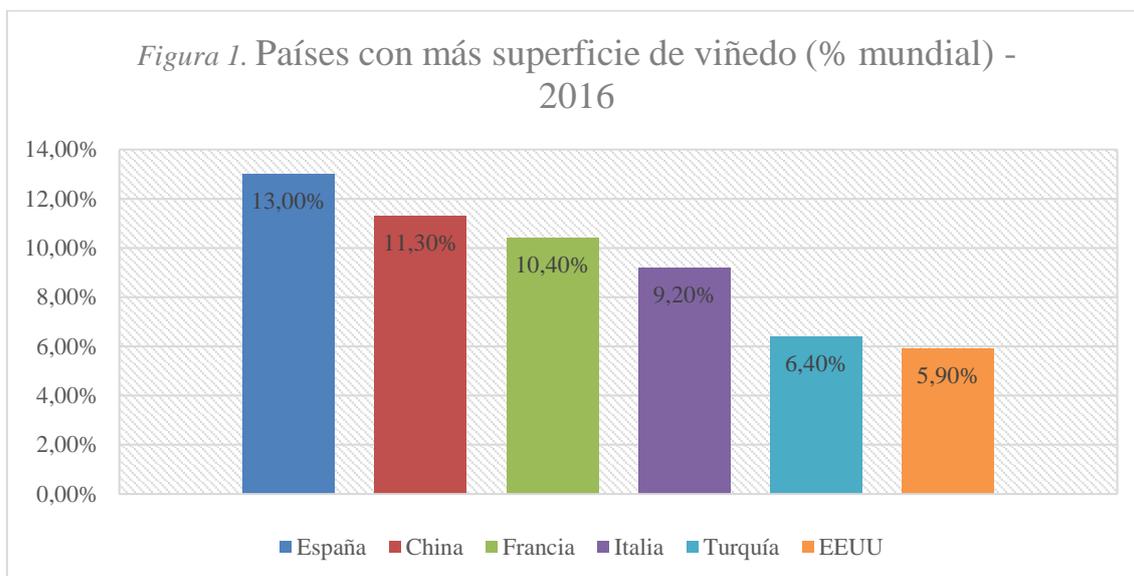
2.1 Sector vitivinícola en el Mundo

2.1.1 Superficie y producción mundial

El origen y la expansión de la cultura del vino se encuentra íntimamente relacionada con el Mar Mediterráneo por lo que no es casualidad que la superficie de viñedo y la producción de vino en la cuenca mediterránea siga siendo en la actualidad superior a otras zonas. Pese a ello, estamos viviendo un auge de los nuevos países productores (principalmente Estados Unidos, China, Australia, Nueva Zelanda, Argentina, Chile y Sudáfrica), que está siendo a costa de los países tradicionalmente productores o también llamados del Viejo Mundo (Italia, España, Francia, Portugal y Alemania).

La superficie de viñedo mundial se estima en torno a casi los 8 millones de hectáreas. Como se puede observar en la *figura 1*, las plantaciones siguen concentrándose en Europa con 4 millones de hectáreas de viñedo plantadas que representan un 53% de la superficie de viñedo mundial siendo España el país del mundo con mayor superficie de viñedo poseyendo un 13% de la cuota mundial y siguiéndole muy de cerca China con un 11,3%, Francia con un 10,4% e Italia con un 9,2%. El resto de continentes no

Europeos en orden según su superficie de viñedo son Asia (25%), América (14%), África (5%) y Oceanía (3%).¹



Elaboración propia a partir de Organización Internacional de la Viña y el Vino.

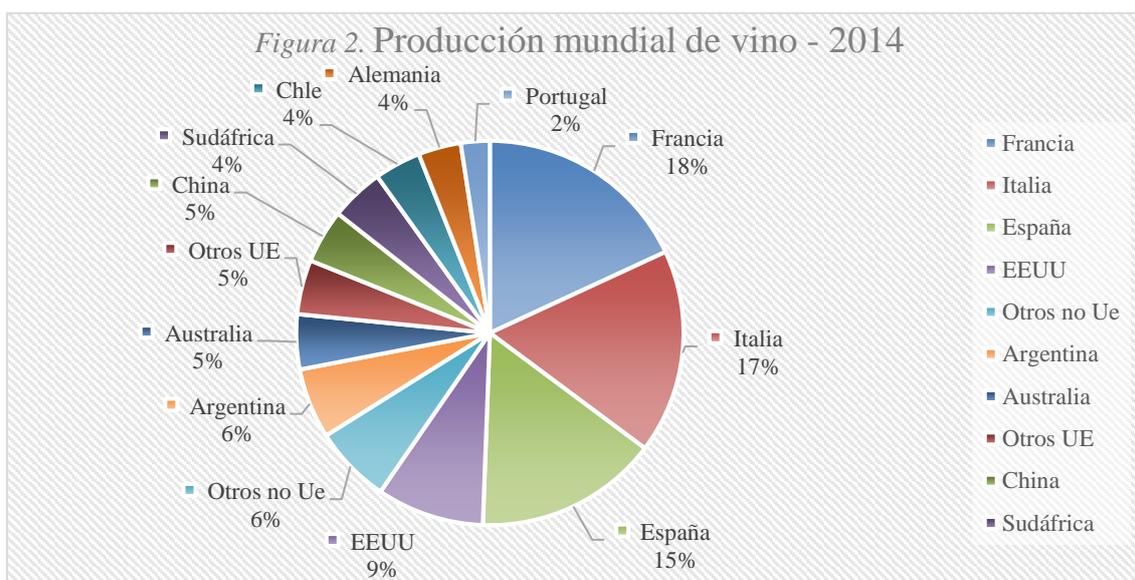
La evolución de la superficie mundial plantada de viñedo descendió en Europa desde los años 80 por un arranque masivo de viñedos incrementado en 2008 por la puesta en marcha de políticas en la Unión Europea para aumentar el bajo precio de la uva, hacer el cultivo más eficiente y mejorar la calidad del producto. Actualmente, y desde el fin de dicho programa, la superficie de viñedo en los países europeos ha sido prácticamente constante.

Asia es el continente que más variación en cuanto a hectáreas de cultivo de vid ha experimentado en los últimos años debido principalmente al incremento exponencial de este tipo de cultivo en China que está procurando satisfacer el rápido incremento de su demanda local. El bajo nivel actual de consumo per cápita de vinos (aún menor tratándose de vinos importados), en conjunción con el rápido crecimiento económico del país y el surgimiento de un segmento de la población que intenta imitar los gustos occidentales hacen de China el mercado con mayor potencial de crecimiento del mundo y que ya crece a un ritmo anual mayor al 15% en hectáreas cultivadas de viñedo.

La producción mundial de vino en el año 2014 alcanzó los 270 millones de hectolitros produciendo la Unión Europea el 61% del vino mundial y, como se ve en la *figura 2*,

¹ Organización Internacional de la Viña y el Vino (abril de 2017).

Francia (18%), Italia (17,2%) y España (15,4%) destacan como los mayores productores mundiales, quienes se caracterizan por que gran parte de sus vinos vendidos sean de calidad. La producción de fuera de la Unión Europea está encabezada por Estados Unidos (9%), Argentina (5,9%), Australia (4,6%) y China (4,5%) quienes, junto a otros importantes países nuevos productores, están haciendo retroceder la producción de los países de la UE ya sea por la venta de vino embotellado de calidad, como Estados Unidos o Australia, o por la producción de vino de baja calidad, como China.²



Elaboración propia a partir de Organización Internacional de la Viña y el Vino.

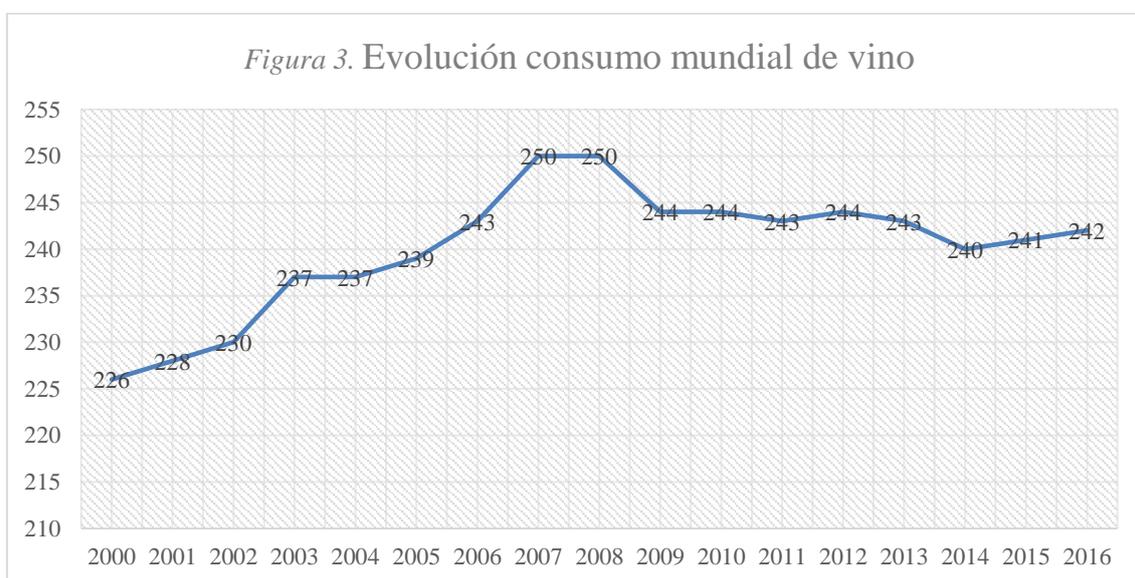
El sector del vino presenta una estructura de baja concentración teniendo el menor índice de concentración del sector de bebidas alcohólicas ya que entre las 3 primeras firmas alcanzan únicamente el 6% de la cuota mundial (en el sector de las cervezas es el 35%, en el de las bebidas espirituosas el 42% y en el de los refrescos el 78%)³, sin embargo, si estudiamos sólo los nuevos países productores la concentración de empresas es muy superior a la media global debido a que en estos países el número de empresas es reducido pero son de mayor tamaño. Por el contrario, el mercado europeo se caracteriza por albergar numeras empresas y en su mayoría de reducido tamaño siendo el 80% microempresas y el 15% empresas pequeñas durante estos últimos 10 años.

² Organización Internacional de la Viña y el Vino (abril de 2017).

³ Langreo Navarro (2002).

2.1.2 Consumo mundial

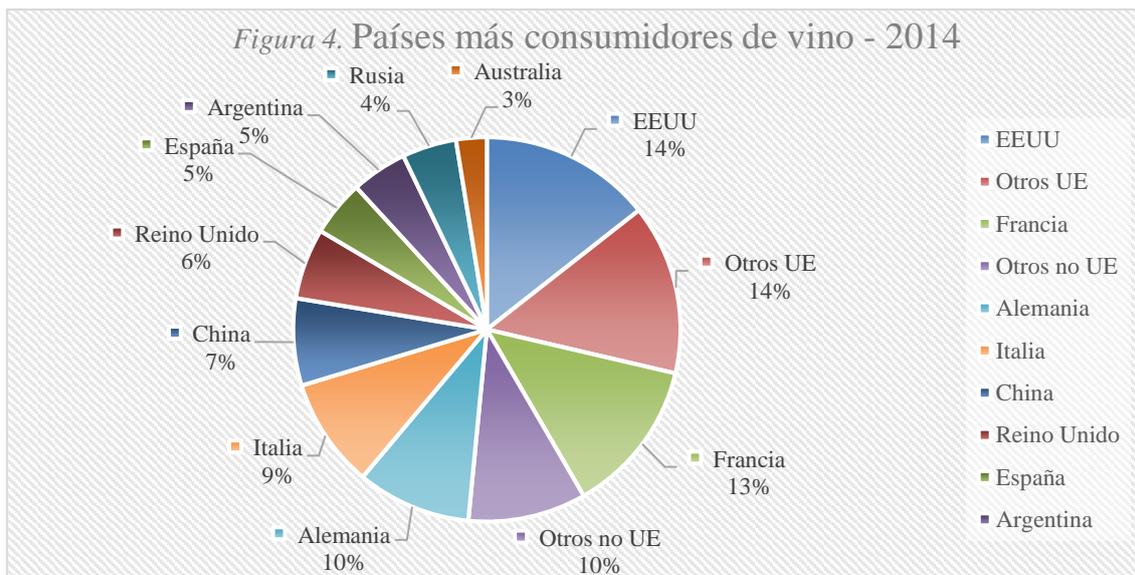
En la mayoría de países europeos tradicionalmente productores se ha producido una caída constante en el consumo frente a una gran subida del consumo en China (un 6,9% más en 2016 respecto a 2015) y un reforzamiento de Estados Unidos como país que más hectolitros de vino consume. Estas variaciones en el consumo que actúan en sentidos contrarios hacen mantener el consumo total mundial más o menos constante como se ve en la *figura 3*. La mayoría de los países más consumidores de vino son a su vez importantes productores salvo excepciones de países que no tienen un clima idóneo para el cultivo de la vid, como Reino Unido, o que se han iniciado de manera tardía en la producción de vino, como China.



Elaboración propia a partir de Organización Internacional de la Viña y el Vino.

Hablando de cifras, el consumo mundial de vino en el año 2014 fue de 240 millones de hectolitros (frente a la producción ese mismo año de 270 millones de hectolitros) produciéndose ligeramente algo más de la mitad del consumo mundial en los países de dentro de la Unión Europea (55,9%). Estados Unidos continúa siendo el país que más vino consume (14,2%) tal y como se ve en la *figura 4*, seguido de Francia (12,8%), Alemania (9,4%), Italia (9%), China (7,2%), Reino Unido (5,9%) y España (4,6%).⁴

⁴ Organización Internacional de la Viña y el Vino (abril de 2017).



Elaboración propia a partir de Organización Internacional de la Viña y el Vino.

2.1.3 Exportaciones mundiales

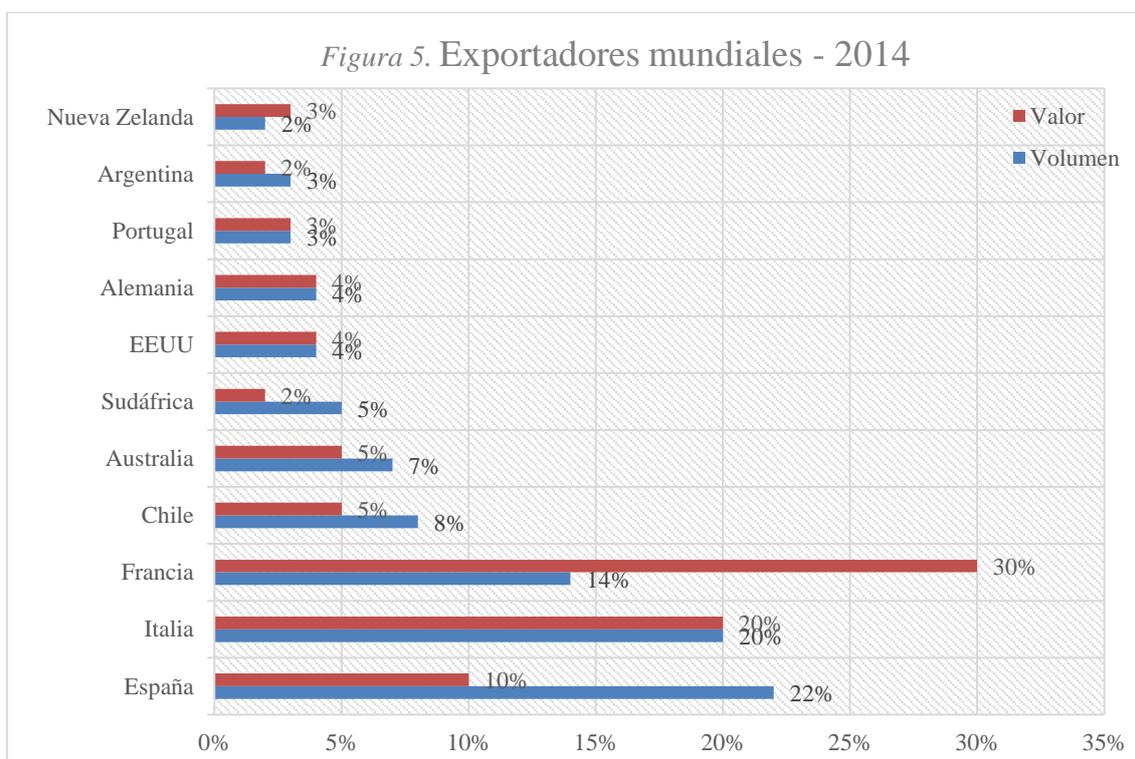
Las exportaciones mundiales han ido aumentando progresivamente en todos los países desde el año 2000 y, ya en el año 2014, 104 millones de hectolitros de los 270 producidos (es decir, el 40%) se han destinado al comercio internacional.⁵ Durante el transcurso de las últimas décadas, los países tradicionalmente productores han perdido importancia relativa en la exportación frente a los nuevos países productores que han conseguido introducirse en el mercado global del vino con considerable éxito. Entre 1980 y 1984 Italia, España, Francia, Portugal y Alemania exportaron el 74% de las exportaciones mundiales, mientras que los países del Nuevo Mundo apenas exportaron el 2% de las exportaciones mundiales. Entre 2006 y el final del 2010 los cinco países del Viejo Mundo redujeron su cuota al 62,1% y los del Nuevo Mundo la aumentaron hasta el 28,4%⁶. Tal ha sido la velocidad y la intensidad del cambio que podemos hablar de una auténtica revolución comercial a nivel mundial.

Viendo la *figura 5*, se observa que los principales exportadores del mundo, en cantidad, son los países del Viejo Mundo: España (22%), Italia (20%) y Francia (14%) aunque están perdiendo hegemonía progresivamente con la llegada de los nuevos productores como los de los países de América del Sur (11%), de Oceanía (9%), o los países como

⁵ Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (abril de 2015).

⁶ Compés López y Montoro Cavero (2014).

Sudáfrica (5%) o Estados Unidos (4%).⁷ Si tenemos en cuenta las exportaciones en cuanto al valor de las mismas los datos varían notablemente debido al diferente que peso que tiene la exportación de vino embotellado de calidad frente al vino a granel de bajo precio. España ya no se situaría en primer lugar en valor, sino que lo haría en tercero (10%) debido al gran peso de sus exportaciones en vino a granel y también debido al bajo precio general incluso de sus vinos embotellados. Francia (30%) e Italia (20%), quienes exportan gran parte de sus vinos embotellados, mantendrían la misma posición.



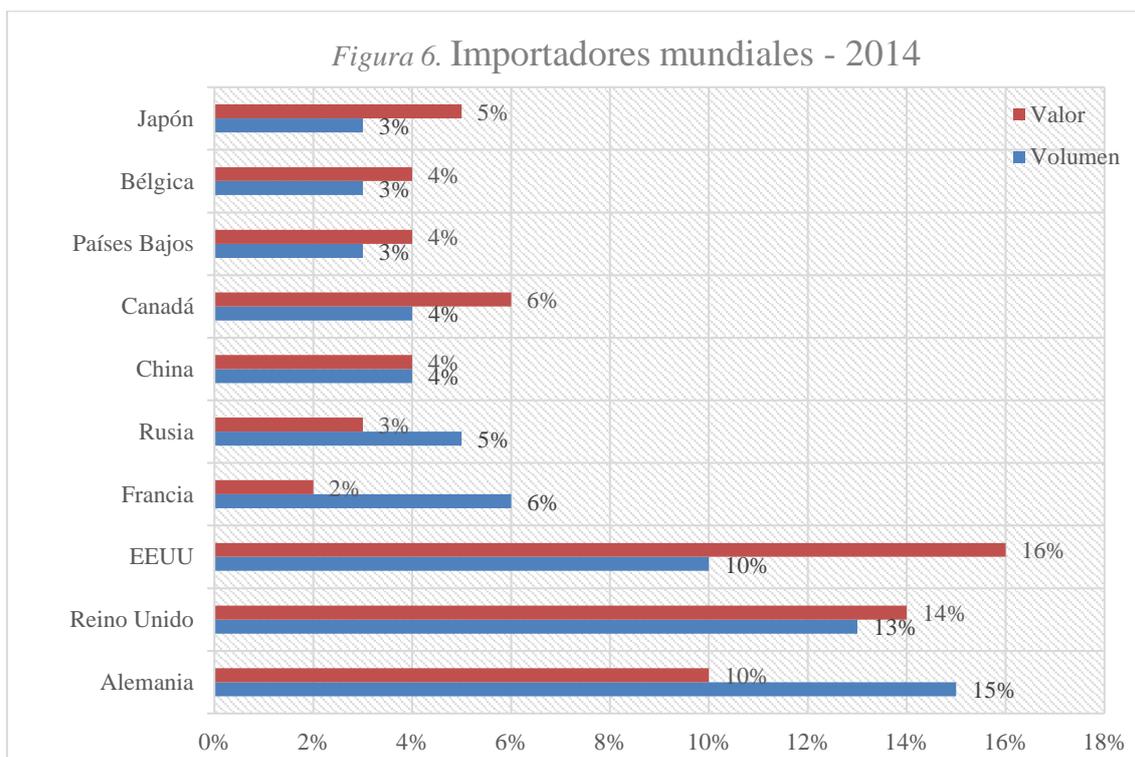
Elaboración propia a partir de Organisation Internationale de la Vigne et du Vin.

Más de 3/5 de los 104 millones de hectolitros exportados van a parar a los 10 principales países importadores, los cuales, si son ordenados por volumen de vino exportado, según se ve en la *figura 6*, son: Alemania (15%), Reino Unido (13%), Estados Unidos (10%), Francia (6%), Rusia (5%), China (4%), Canadá (4%), Países Bajos (3%), Bélgica (3%) y Japón (3%)⁸. Si son clasificados en cuanto a valor importado, Estados Unidos se situaría en primer y Francia bajaría al último puesto debido a que el vino que importa es de bajo precio (en su mayoría vino español) el cual

⁷ Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (abril de 2015).

⁸ Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (abril de 2015).

utiliza para elaborar algunos de sus vinos o para usarlo en momentos de malas cosechas. Otros países que varían sustancialmente si los analizamos en cuanto a valor importado son Japón y Canadá, los cuales aumentan varios puestos debido a que el vino extranjero que compran suele ser embotellado al igual que hacen los consumidores de Estados Unidos.



Elaboración propia a partir de Organisation Internationale de la Vigne et du Vin.

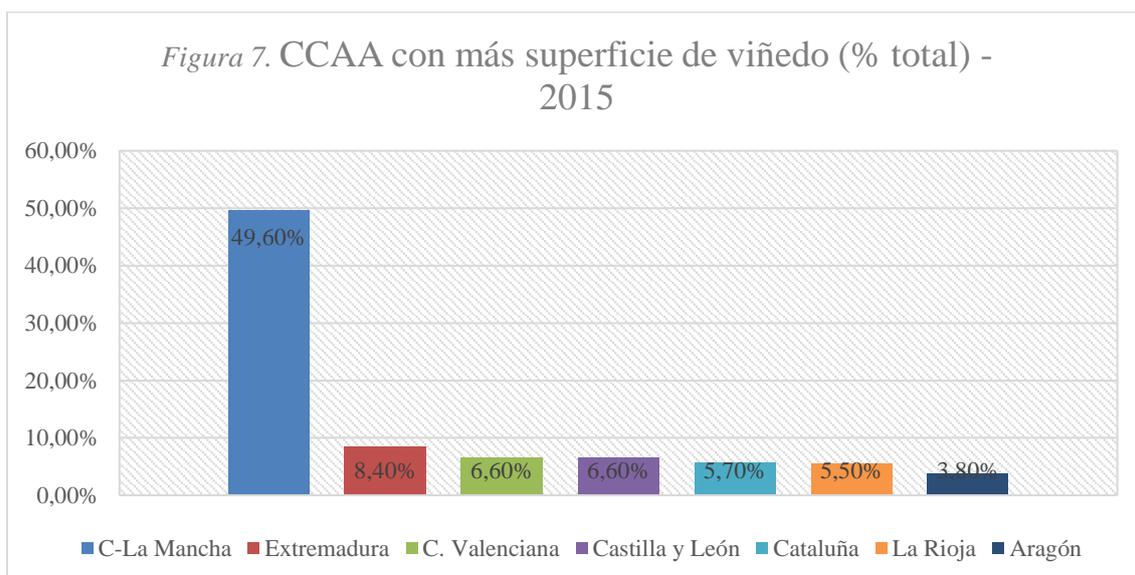
2.2 Sector vitivinícola en España

España goza de una larga tradición en la producción vinícola y el consumo de vino está desde hace siglos completamente integrado en las tradiciones. Hasta mitad del siglo XIX se producía únicamente para satisfacer únicamente la demanda interna a excepción de algunos vinos como el de Jerez que ya había dirigido su producción hacia el exterior. Desde la segunda mitad del siglo XIX, la fuerte demanda exterior de países como Francia, Gran Bretaña y de otros países del norte de Europa y del Nuevo Mundo, unido a la integración del mercado nacional, la mejor urbanización y el aumento de la renta per cápita, hizo que se incentivase la exportación en zonas que hasta el momento no lo habían hecho. En un principio, la gran mayoría de las exportaciones eran de vino a granel que iba a abastecer a las bodegas francesas cuando sufrían plagas de filoxera,

pero posteriormente comienza a producirse vino de calidad en las regiones de La Rioja o el Penedés y tras ellos muchas otras bodegas comienzan a interesarse por la producción de vino embotellado de calidad.

2.2.1 Superficie y producción en España

España sigue siendo en la actualidad el país del mundo con mayor superficie de viñedo, concretamente 974 millones de hectáreas en el año 2014 lo que supone el 12,9% mundial, aunque ha descendido respecto a décadas anteriores debido en parte a los efectos de la crisis financiera y a las políticas de arranque de la Unión Europea del año 2008. Como se aprecia en la *figura 7*, la mitad del viñedo está localizado en Castilla-La Mancha, seguido de Extremadura, Comunidad Valenciana, Castilla y León y Cataluña que abarcan un tercio de la superficie nacional de viñedo⁹.



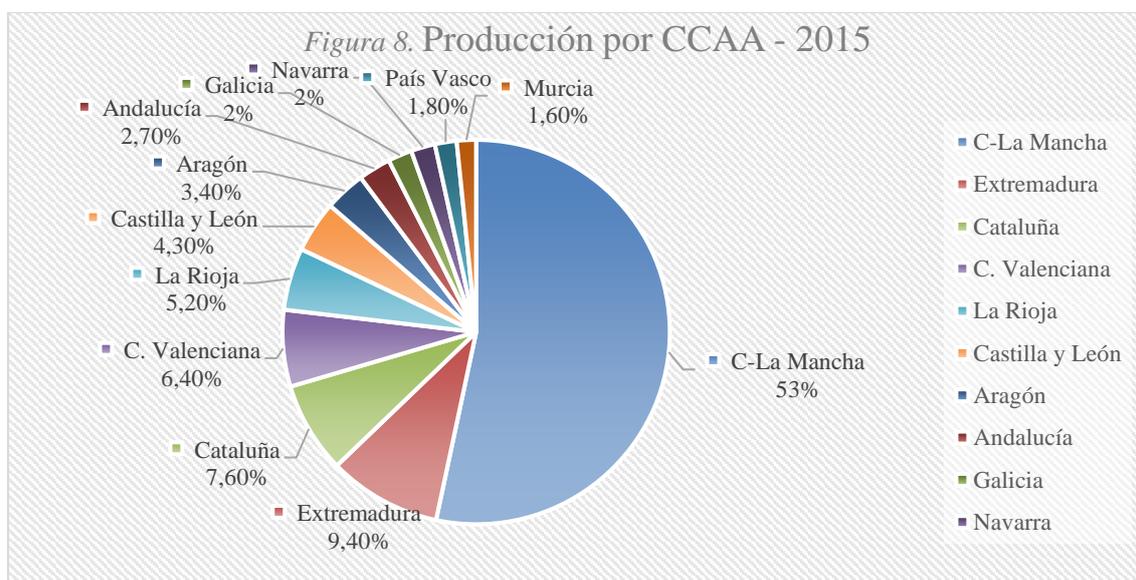
Elaboración propia a partir del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.

Al igual que en el resto de países, las bodegas no están distribuidas de manera uniforme por toda la superficie nacional. Cataluña es la Comunidad Autónoma con más bodegas, 575 bodegas, seguida muy de cerca por Castilla y León, con 574 bodegas. Con respecto a 2008, Castilla y León es la región que más ha aumentado su número de bodegas (+96 bodegas) y el País Vasco la que más bodegas ha perdido (-129 bodegas)¹⁰.

⁹ Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2015).

¹⁰ Observatorio Español del Mercado del Vino (2017).

En cuanto a la producción por Comunidades Autónomas¹¹, Castilla-La Mancha es, con amplísima diferencia, la región que más vino produce como se aprecia claramente en la *figura 8*. En 2015 terminó el año produciendo 22.939 miles de hectolitros lo que supuso algo más de la mitad de la producción total española debido especialmente a su producción de vino a granel, aunque sin menospreciar la Denominación de Origen La Mancha que es la más amplia en cuanto a superficie. Un cuarto de la producción la realizan Extremadura, Cataluña y la C. Valenciana, y el otro cuarto La Rioja, Castilla y León, Aragón, Andalucía, Galicia, Navarra y otras de menor tamaño.



Elaboración propia, a partir de Observatorio Español del Mercado del Vino.

2.2.2 Consumo en España

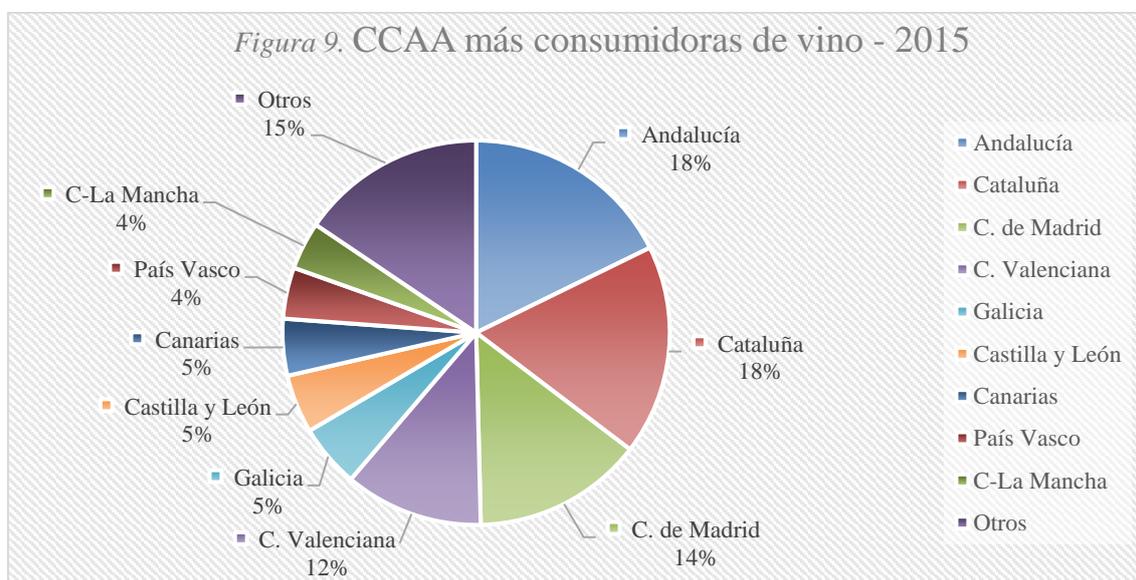
El consumo interno de vino ha ido cayendo progresivamente al igual que en la mayoría de países tradicionalmente productores. Desde que España entró en la Unión Europea hasta la década de los noventa el consumo de vino cayó casi un tercio, esto es así debido especialmente al descenso en el consumo de los vinos de mesa ya que en el mismo periodo los vinos con indicación de procedencia subieron casi un 30%¹². Este descenso parece agudizado en los inicios del siglo XXI puesto que desde 1990 hasta 2010 el consumo de vino en España se ha reducido de 18 millones de hl. a apenas 10 millones.

¹¹ Juste Carrión (2017).

¹² Langreo Navarro y Castillo Valero (2014).

El consumo de vino desciende todos los años y está produciéndose por la caída del consumo en restauración ya que en los hogares se mantiene constante aunque se ha producido un acercamiento entre el consumo de vino y el de cerveza en los hogares españoles¹³. El consumo en los hogares supone el 44% del total de los vinos, mientras en los vinos con Denominación de Origen Protegida es del 26-27% y en los vinos de mesa está entorno al 50%. Dentro del mercado nacional hay muy poca presencia de otros vinos europeos o de terceros países debido a la competitividad que presentan los vinos españoles, que han sido capaces de competir con los provenientes de países emergentes en la producción de vino.

En 2015, los españoles gastaron más de 7.300 millones de euros en el consumo de vinos tranquilos y espumosos, en su gran mayoría envasados. Como muestra la *figura 9*, las comunidades que más gastaron en vino son Andalucía (17,7%), Cataluña (17,7%), C. de Madrid (14,2%) y C. Valenciana (11,6%), siendo las que menos ventas suponen del total La Rioja (0,5%), Cantabria (1,2%) y Navarra (1,3%)¹⁴. Los mayores consumidores per cápita son los vascos, los catalanes y los baleares quienes consumen de media en torno a los 12 litros anuales¹⁵.



Elaboración propia a partir de Nielsen Holdings.

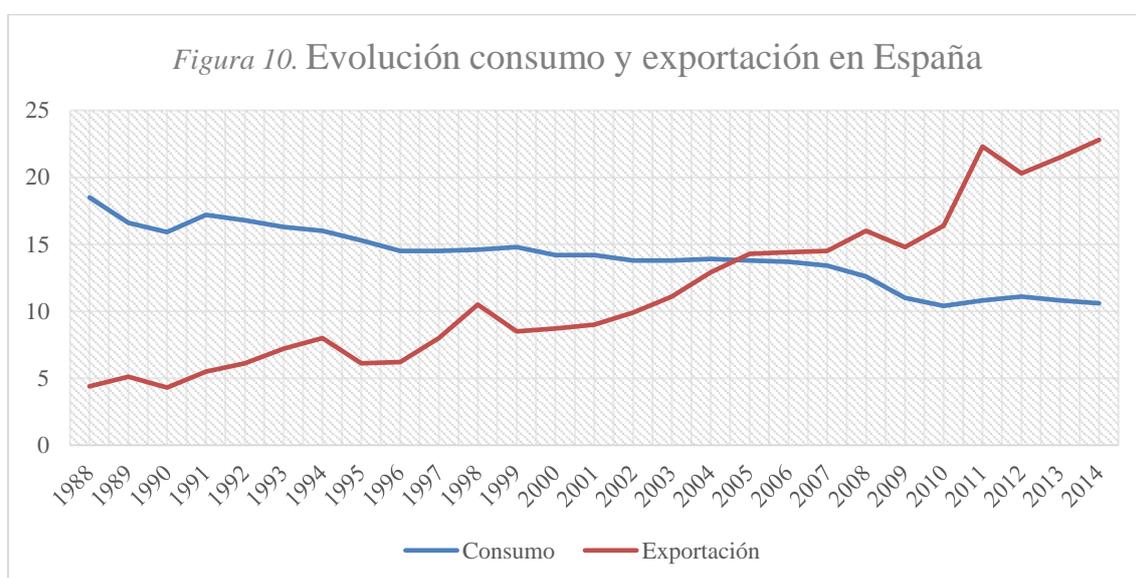
¹³ Langreo Navarro (2002).

¹⁴ Nielsen Holdings (2016).

¹⁵ Martín Cerdeño (2013).

2.2.3 Exportaciones españolas

Debido al descenso del consumo interno muchas empresas españolas han reorientado su trabajo hacia la exportación con un considerable éxito siendo España el país donde más han crecido las exportaciones desde 1990. Afortunadamente para las empresas españolas, el mercado del vino está muy globalizado y ofrece muchas oportunidades que las bodegas españolas han sabido aprovechar convirtiendo a la exportación en su principal motor de crecimiento. En el año 2016 las exportaciones supusieron entorno al 60% con respecto a la producción¹⁶. La *figura 10*, ilustra claramente este proceso de internacionalización de las bodegas españolas por la caída del consumo interno.



Elaboración propia a partir de Observatorio Español del Mercado del Vino.

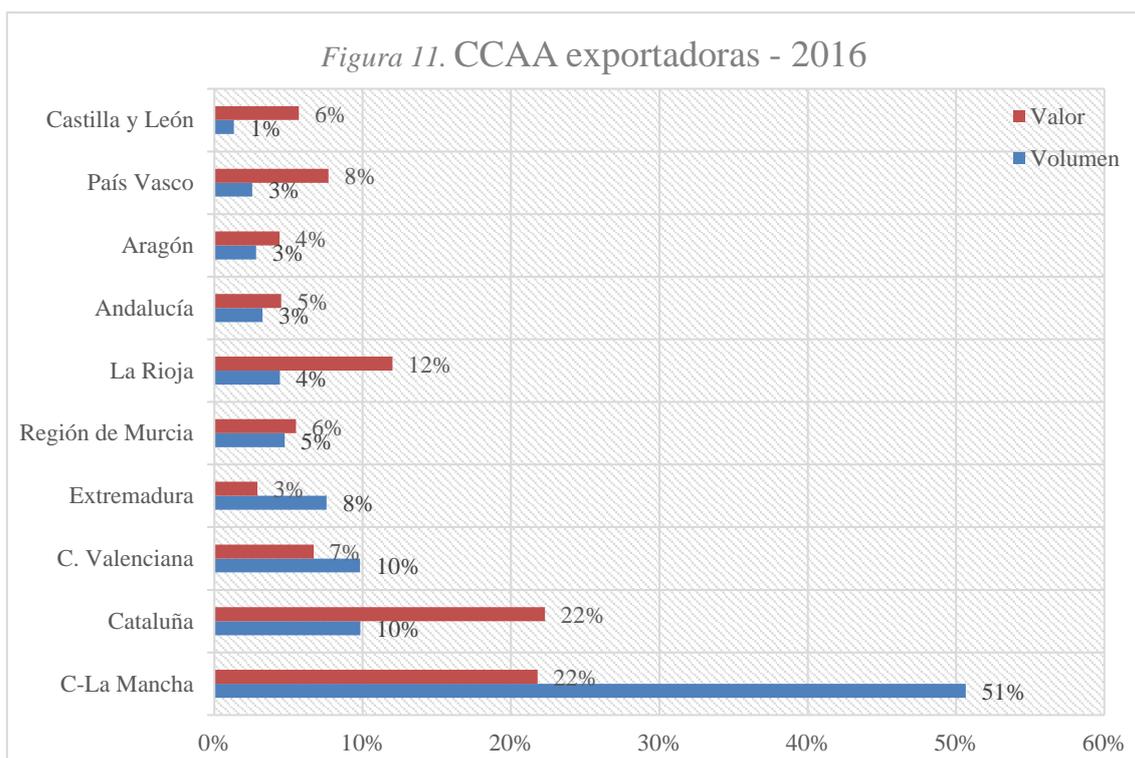
La exportación en masa de vino a granel, al que suelen recurrir empresas francesas o italianas cuando tienen malas cosechas y que utilizan como mezcla (“coupage”), ha sido un factor determinante para que España haya sido el país donde más han crecido las exportaciones. España se sitúa como el primer exportador mundial en volumen y como el tercer exportador en valor por detrás de Francia y de Italia. Pese a ser el país que más hectolitros de vino exporta, España no consigue posicionarse en el primer puesto en cuanto a exportación en valor ya que sus precios unitarios de exportación son los menores de los grandes países productores y exportadores. Esto se debe en parte a que España sea el primer exportador mundial de vino a granel, el cual tiene un precio

¹⁶ Observatorio Español del Mercado del Vino (2016).

unitario bajo, pero no sólo a eso, sino que los precios del vino español son inferiores en todas las categorías, incluso en los mejores vinos españoles que aparecen en muchas guías internacionales a la par de los mejores del mundo. La imagen que proyecta el vino español en el mercado mundial es el de un vino a bajo precio y de baja calidad, a diferencia de por ejemplo Francia cuyos vinos tienen una imagen de marca de lujo. Aunque bien es cierto que está produciéndose una mejora de la imagen de los vinos españoles y la posición de los vinos españoles es mejor que la de hace unos años, la mejora de la imagen continúa siendo uno de los principales desafíos a afrontar.

Las exportaciones españolas en el año 2016 fueron de 22 millones de hectolitros y 2.635 millones de euros. Como se ve la *figura 11*, las Comunidades Autónomas que más exportaron, en volumen, en 2016 fueron Castilla-La Mancha (50,7%), Cataluña (9,8%) y la C. Valenciana (9,8%), siendo Aragón una de las CCAA que pese a no tener la exportación un gran peso respecto al conjunto (4%) es una de las que más crece junto a Madrid y la C. Valenciana¹⁷. Las exportaciones respecto a valor exportado difieren en gran medida de los datos anteriores debido, una vez más, al distinto peso del vino de calidad frente al de granel de cada región: Cataluña fue en ese año la región que más valor de vino, principalmente espumoso, exportó (22,3%), seguida de Castilla-La Mancha (21,8%) y La Rioja (12%).

¹⁷ Langreo Navarro y Castillo Valero (2014).



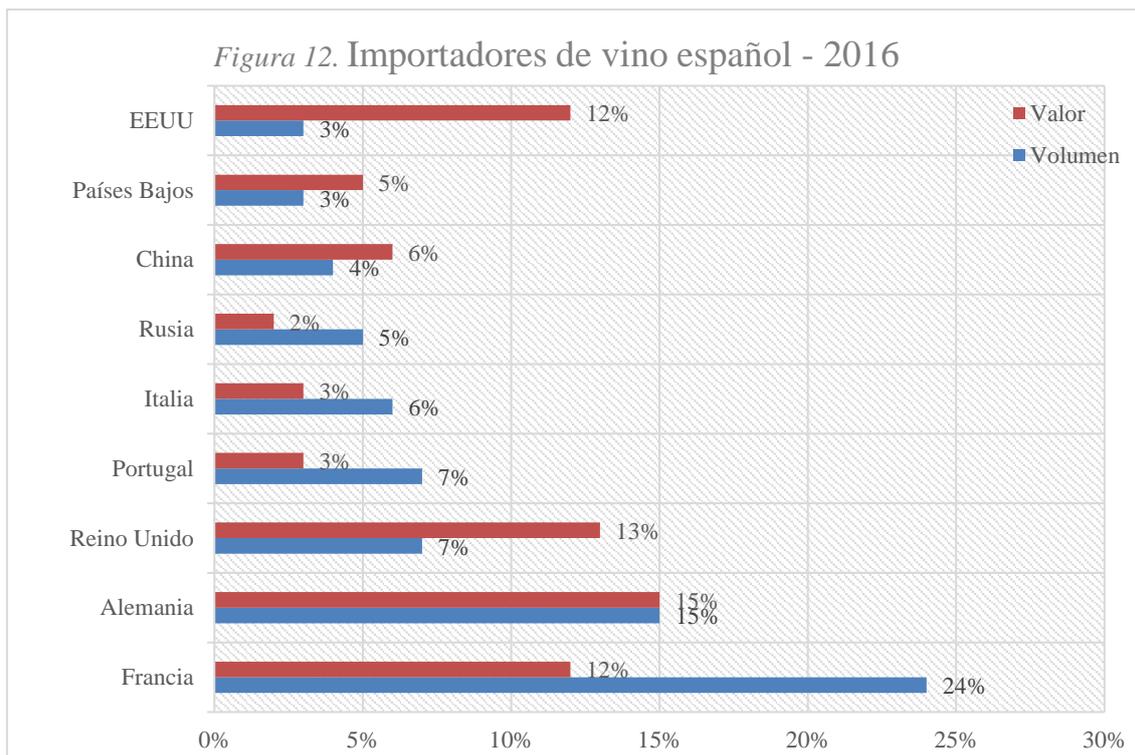
Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DataComex.

Existen muchas empresas, grandes y pequeñas, dedicadas al comercio exterior pero la mayoría de las exportaciones están concentradas en unas pocas bodegas que concentran la mayoría de las ventas. En el año 2016, el 54,6% de las empresas exportadoras de vino exportaron menos de 25.000 € cada una, alcanzando tan sólo el 0,5% de la facturación total¹⁸. Por el contrario, el 69,7% del total de las exportaciones en valor fue vendido por las empresas exportadoras con ventas superiores a los 5 millones de euros por empresa que suponen sólo 2,6% del total de empresas.

Como se ve en la *figura 12*, los principales destinos del vino español, en volumen, son Francia, Alemania y Reino Unido reuniendo entre los tres países un 46% de las ventas totales¹⁹. Si tenemos en cuenta la importación por valor, los mayores importadores de vino español son Alemania, Reino Unido, Estados Unidos y Francia que juntos acumulan el 52% de las exportaciones mundiales en volumen. Las exportaciones españolas tienen como destino principal la zona Euro, aunque bien es cierto que las exportaciones españolas han crecido en mayor medida en terceros países.

¹⁸ Instituto Español de Comercio Exterior (2016).

¹⁹ Observatorio Español del Mercado del Vino (2016).



Elaboración propia a partir de Observatorio Español del Mercado del Vino.

Además de la exportación, también está produciéndose un incremento de las bodegas españolas en el exterior como es el caso de Bodegas Torres, reconocida como la primera marca de vino a nivel europeo y como la segunda a nivel mundial, la cual tiene bodegas en Estados Unidos y en Chile, siendo este último uno de los países con más bodegas españolas.

3. MARCO CONCEPTUAL: ESTRATEGIAS GENÉRICAS EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA EN ESPAÑA

3.1 Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter en 1980, profesor de la Escuela de Negocios Harvard, son un conjunto de estrategias competitivas a través de las cuales una empresa puede hacer frente a las fuerzas que moldean la competencia en un sector y conseguir una ventaja competitiva sostenible que le permita superar a las firmas rivales. Para que una empresa logre una capacidad real de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva

sostenible en el tiempo. Según M. Porter, son dos los tipos de ventajas competitivas que se pueden observar en el mercado:

1. El liderazgo en costes, o sea la capacidad de realizar un producto a un precio inferior a nuestros competidores.
2. La diferenciación del producto, o sea la capacidad de ofrecer un producto distinto y más atractivo para los consumidores frente a los productos ofrecidos por nuestros competidores.

Como consecuencia directa de estos dos tipos de ventajas competitivas, M. Porter²⁰ habla de tres estrategias competitivas genéricas que se pueden aplicar a cualquier sector empresarial:

1. El liderazgo en costes, que es la estrategia más intuitiva y representa una oportunidad si la empresa está capacitada para ofrecer en el mercado un producto a un precio inferior comparado a la oferta de las empresas oponentes. Este tipo de estrategia requiere una atención prioritaria en el fin de reducir los costes de producción, lo que se puede lograr gracias al uso de economías de escala, a un acceso privilegiado a las materias primas, a una mayor eficiencia en las operaciones productivas, etc. Dentro de la vitivinicultura española, la región de Castilla-La Mancha sería el mejor ejemplo de especialización en la producción a bajo coste en el que prima la cantidad y el bajo precio de venta, a la calidad. Su principal particularidad es la producción mediante cooperativas, en su mayoría, de inmensos volúmenes de vino de a granel que le permite aprovecharse de las economías de escala.
2. La diferenciación, que constituye una opción atractiva, aunque generalmente de más coste, para empresas que quieren construir su propio nicho en el mercado y no apuestan necesariamente por un elevado porcentaje de consensos en términos generales, sino en compradores que buscan características peculiares del producto distintas a las que ofrecen las empresas oponentes. Algunas buenas actuaciones de la estrategia de diferenciación pueden ser la utilización de materias primas de mayor valor, un servicio al cliente más específico y capacitado u ofrecer un diseño del producto exclusivo que constituya un atractivo fuerte para los clientes. A diferencia del liderazgo en costes, con la diferenciación dos empresas del mismo sector que

²⁰ Porter (1980).

apuestan en características distintas para sus productos podrían lograr buenos resultados en el mercado. En el sector del vino, la Denominación de Origen Rioja es el caso más representativo de agrupación que sigue una estrategia de diferenciación. Su principal característica es su especialización en vino embotellado de calidad, que ha seguido unos procesos estrictos de control de calidad y diversas imposiciones del Consejo Regulador con el fin de aumentar la calidad de los productos, aumentar las ventas y, principalmente, la rentabilidad.

3. El enfoque, que consiste en especializarse en un segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los requerimientos de ese segmento. Ejemplos concretos de enfoque pueden ser una categoría especial de potenciales compradores, un área geográfica específica o un segmento particular de la línea de productos.

Cada estrategia puede asegurar una ventaja competitiva sostenible solamente hasta que el mercado reaccione de forma eficaz a nuestra estrategia. En cuanto se presente una empresa capaz de ganar terreno y cambiar la posición de supremacía de la empresa líder, esta última debe forzosamente recurrir a otra estrategia o bien cambiar los términos de la que ha elegido para asegurarnos de no dejarnos derrotar por nuestros competidores. Normalmente, las estrategias genéricas son excluyentes salvo excepciones como la utilización de tecnologías exclusivas, la persecución de la calidad en todas las áreas de la empresa que se puede traducir en disminución de costes, o la diferenciación de marca aun vendiendo un producto no diferenciado.

3.2 La bodega española

En España, a pesar de la heterogeneidad del comportamiento estratégico en el sector, sí que hay zonas geográficas que podrían clasificarse dentro de los dos modelos estratégicos definidos por Porter. Nos encontramos tanto con bodegas que siguen un modelo estratégico de diferenciación de productos como con otras que siguen un modelo estratégico de bajo coste.

En cuanto a la producción de vino embotellado de calidad, en España existen 92 variedades con Denominación de Origen Protegida (DOP) o 41 con Indicación Geográfica Protegida (IGP) que también se conocen en España como "Vinos de la Tierra". La heterogeneidad es un hecho en las DOP e IGP, éstas difieren mucho entre sí

en cuanto a calidad, valor y precio. El segmento del vino embotellado es muy competitivo y se encuentra muy fragmentado, en él influyen numerosos factores como las variedades, el origen, la reputación de las marcas y bodegas (el esfuerzo en comunicación acumulado), y la relación calidad/precio. Los vinos españoles ocupan una posición privilegiada en el contexto internacional pero se ve lastrada por el peso global de los gráneles²¹. El vino embotellado de calidad supuso en 2009 el 46% de la producción, correspondiendo el 7% a vinos con Indicación Geográfica Protegida y el 39% a vinos con Denominación de Origen Protegida. Otro modelo es el basado en la producción de graneles, la competencia en el mercado de los graneles está basada en el precio y en este parámetro España está bien posicionada ya que es líder mundial en este segmento y sus graneles son los más baratos en los mercados globales. Éste último, se trata de un segmento grande que ha demostrado ser capaz de competir con las producciones de países terceros eficazmente y que supuso en 2009 el 54% de la producción total de vino.

Como comentábamos anteriormente, las empresas vinícolas europeas destacan por su elevado número y reducido tamaño. Este hecho se acrecienta en España ya que sus bodegas españolas tienen, en media, un tamaño inferior a sus homologas europeas. En enero de 2017 había 4.093 empresas vinícolas de las cuales 3.426 (83,7%) tenían menos de 10 asalariados, 589 empresas (14,4%) entre 10 y 50 asalariados, 71 empresas tenían entre 50 y 200 asalariados y 7 tenían más de 200 asalariados.²² Si comparamos estos datos con los del 2008, el número ha descendido en 97 bodegas pero la composición empresarial ha sido idéntica. En general, el tamaño como tal no es sinónimo de eficiencia ni de éxito ya que ambos tipos de empresas pueden obtener buenos resultados independientemente de su tamaño, pese a ello, el crecimiento en volumen de las ventas de las empresas más grandes ha sido superior y se han mostrado más competitivas que otras empresas de menor tamaño.

²¹ Langreo Navarro y Castillo Valero (2014).

²² Observatorio Español del Mercado del Vino (2017).

3.3 Estrategias en el sector

3.3.1 Estrategia de costes: Castilla-La Mancha

Castilla-La Mancha representa la principal región vitivinícola mundial en términos cuantitativos, una región que es productora de la mitad del vino de toda España y que desde hace tiempo lleva siendo la principal zona de aprovisionamiento de materia prima y de exportaciones de grandes volúmenes de vino, principalmente a granel, para otras regiones y países.

Hasta inicios del siglo XIX, el paisaje de La Mancha estaba conformado por una inmensa llanura de cereales donde sólo el 5% se dedicaba al viñedo y el olivar. Sin embargo, desde finales del siglo XVIII y debido a tres factores decisivos (los bajos precios de los cereales, la aparición y extensión de la plaga de la filoxera en los viñedos franceses y la llegada del ferrocarril a La Mancha) se produce una plantación masiva de viñedo, así como el comercio de los vinos manchegos y de Valdepeñas hacia Madrid, Andalucía, Levante y el norte de España. A finales del siglo XIX se consolida la “invasión del viñedo” en la llanura manchega, con un viñedo que roza las 270.000 hectáreas y que desplaza definitivamente a los cereales. La buena adaptabilidad de la viña al terreno y al clima de La Mancha hizo que el sector vitivinícola se convirtiera rápidamente en el protagonista indiscutible del paisaje, de la economía y de la sociedad manchega. Durante la Guerra Civil (1936-1939) y en los años posteriores el viñedo pierde peso y está bastante descuidado en su vertiente productiva puesto que el objetivo era frenar el hambre recuperando el cultivo del trigo. Una vez en la etapa de la dictadura, domina una agricultura tradicional casi de subsistencia, se produce el éxodo rural y las bodegas no modernizan sus instalaciones, ni sus procesos, ni su estructura organizativa ni procuran adecuarse a los cambios que se están produciendo en la demanda. A partir de la década de los 80, la industria vinícola de Castilla-La Mancha sí acomete un intenso proceso de modernización de instalaciones y de tecnología, pero no sigue sin cambiarse la estructura organizativa ni se procura dar respuesta a los cambios en la demanda. El ingreso en la Unión Europea va a suponer el fin de ciclo del viñedo tradicional con políticas de arranque de viñedos, fuertes medidas de reestructuración varietal y mejora de las técnicas de cultivo y con la concesión de ayudas para la promoción de la exportación. Se produce así, una mejora de la calidad de los vinos regionales y un considerable incremento en las exportaciones de vinos y mostos. En esta última etapa, se introduce con éxito el cultivo de regadío y las uvas tintas, cuando

anteriormente la región se caracterizaba por el gran peso del cultivo de secano y por el dominio de la uva blanca.

Pese a las anteriores políticas de arranque de la Unión Europea, Castilla-La Mancha continúa siendo la región vitivinícola más grande del mundo, con un viñedo que supone el 7% del viñedo mundial. La provincia de Ciudad Real supone el 34,1% de la superficie de viñedo total en la región y le siguen por importancia Toledo, Albacete, Cuenca y, a gran distancia, Guadalajara. Pese a que en las últimas décadas ha aumentado el cultivo de la uva tinta aún continúa teniendo más importancia la uva blanca (55% frente al 45%), lo cual es claramente contrario a las preferencias de consumo ya que la mayoría de los consumidores se inclinan hacia el vino tinto.

Castilla-La Mancha presenta como principal característica la producción de grandes cantidades de vinos de mesa como se resume en la *tabla 1*. Pese a ello, existen en la comunidad 18 bodegas con DOP y una bodega con IGP denominada “Tierra de Castilla” que, pese a no tener una importancia relativa dentro de la comunidad, supone el 74% de la producción total española de vinos IGP. De entre las denominaciones destacan la DO La Mancha, con un 67% de la producción de vinos con denominación en Castilla-La Mancha, y la DO Valdepeñas, con un 23% del mismo conjunto. A su vez, en esta región se destina un elevado porcentaje de uva a la elaboración de zumo de uva y mostos en comparación a otras regiones y es que en la comunidad se produce de media en torno a 4 millones de hl. de mostos que van a parar, en su mayoría, a Italia.

Tabla 1

<u>Año</u>	<u>Vino total</u>	<u>Vinos DOP e IGP</u>	<u>Vinos de Mesa</u>	<u>Mosto</u>
2006-07	18,77	3,18	15,59	4,4
2007-08	16,15	3,5	12,65	4,66
2008-09	18,54	3,65	14,89	4,81
2009-10	17,3	4,53	12,77	2,94
2010-11	17,41	5,66	11,69	4,12
2011-12	14,61	4,99	9,61	3,26
Media	17,6	3,44	14,16	4,36

Fuente: Anuario de Estadística del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, y Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha.

La exportación ha sido el principal motor del sector en los últimos años y la base que ha cimentado el sistema regional actual. La dinámica en los últimos años ha sido espectacular, siendo Castilla-La Mancha la región que ha presentado mayor dinamismo comercial en los mercados mundiales de todas las regiones españolas aumentando su cuota de exportaciones en volumen desde un 30%, a inicios de siglo y respecto al total español, hasta casi el 50% en 2015. El principal comprador de los vinos manchegos ha sido históricamente Francia que compra principalmente graneles, seguido de Alemania que compra una buena proporción de embotellado, de Italia que compra principalmente mosto y más recientemente de Rusia que se interesa por los graneles.

Este crecimiento en la exportación ha sido motivado por varios factores: el precio ultra competitivo, el debilitamiento del consumo interno, la gran importancia de las cooperativas de vino y la desaparición de las subvenciones a las destilaciones que han hecho imprescindible una apertura a los canales comerciales del exterior²³:

- Uno de los principales motivos por el cual ha ganado competitividad y ha copado los mercados mundiales del vino a granel y mosto manchego es su bajo precio unitario. Los precios en Castilla-La Mancha son los segundos más bajos de entre todas las regiones, con un precio medio en 2015 de 0,48€/litro y que sólo se encuentra por detrás de Extremadura cuya media de precios es de 0,40€/litro. Bien es cierto que el volumen exportado es con diferencia el mayor de entre todas las regiones españolas (50,7%), pero desciende en gran medida si las exportaciones son calculadas respecto al valor exportado (21,8%) debido a su bajo precio.
- A consecuencia de descenso de la, ya de por sí débil, demanda manchega, las exportaciones se han disparado en los últimos años y han ido aumentando su cuota con respecto a la producción. El consumo de vino tanto en los hogares manchegos como en restauración es muy bajo en comparación con otras regiones españolas y además es principalmente a base de vino de mesa y a granel. Los manchegos gastan en vinos un 51,4% menos que la media nacional y tan sólo Extremadura y Canarias gastan menos que Castilla-La Mancha. En cuanto a la evolución, el consumo general continúa descendiendo, pero sin embargo se incrementa ligeramente el consumo de vinos con DOP e IGP y de otros vinos como espumosos sin DOP, aguja y de licor.

²³ Olmeda Fernández y Castillo Valero (2014).

- Algo muy característico de esta región es el peso de las cooperativas de vino que se crearon entre los años 40 y 50 a partir de las hermandades de la dictadura, y que se han consolidado las últimas décadas y hoy son empresas de fuerte arraigo local y gran consistencia frente a las turbulencias propias de los mercados del vino. Existen 255 cooperativas de las 500 empresas existentes en la región y su participación en la producción regional es del 70%. El 75% de las cooperativas llevan exportando menos de 15 años y dos terceras partes de éstas realizan la exportación de sus vinos directamente. Éstas son las grandes responsables de los grandes volúmenes de ventas a granel que últimamente se destinan en su mayoría a exportación.
- La elaboración de alcohol para usos de boca ha sido y es un destino importante del vino manchego, lo cual no es de extrañar teniendo en cuenta la cantidad inmensa de uva, mosto y vino que se produce en Castilla-La Mancha. La comunidad participa con el 80% nacional de la producción de alcohol para usos de boca y aporta el 70% del vino destinado con este fin; es decir, un 25% de la producción regional de vino. En la actualidad han desaparecido las subvenciones a la destilación de vinos, para la utilización del mosto en el aumento del grado alcohólico de los vinos y al almacenamiento privado de vinos, mostos y alcoholes, por lo que se ha apostado por la exportación de grandes volúmenes a precios mundiales bajos.

En resumen, Castilla-La Mancha presenta un sistema regional con economías de escala y especialización cooperativa, que suponen bajos costes unitarios en la producción de la materia prima y una tendencia a la exportación de grandes volúmenes de vino a granel y de mosto ante la desaparición de la salida a destilación que existía en años precedentes.

3.3.2 Estrategia de diferenciación: DO Rioja

La Denominación de Origen Rioja continúa experimentado desde hace décadas un periodo expansivo de grandes cifras de producción y ventas y con una diversidad manifestada tanto en el producto ofertado, vino embotellado joven o envejecido, como en los diferentes modos de producción existentes y que pueden asociarse con cada uno de los grupos de agentes económicos (vicultores, cosecheros, cooperativistas, almacenistas y criadores). La DO Rioja muestra algunos rasgos propios que la distinguen de otras regiones vitivinícolas y que le permiten tener una evolución diferente a la del conjunto del sector agrario en esta región y es que, mientras que la evolución del sector agrario lleva descendido varios años, la superficie cultivado de viñedo con DO Rioja ha aumentado.

El área geográfica de la DO Rioja está localizada en el valle del río Ebro, entre las sierras de Cantabria y de la Demanda, constituyendo una zona de 200.000 ha. cultivadas de las cuales más de 60.000 se dedican al cultivo de la vid. Tan sólo la mitad norte de la comunidad de La Rioja está incluida dentro de esta denominación, que se suman al sur de Álava, a Navarra y a un pequeño enclave burgalés rodeado por La Rioja, la finca de El Ternero. Aún con todo, el 68,4% de las hectáreas plantadas pertenecen La Rioja, mientras que a Álava pertenecen el 21%, a Navarra el 10,6% y a la finca del Ternero únicamente el 1%. Para La Rioja, la vitivinicultura representa el 40% de valor de la producción final agraria, cuando en la década de los ochenta representaba sólo el 15%. E incluso en algunos municipios esta proporción es mayor por la especialización en el cultivo de vid, por lo que en tales casos no es posible plantear estrategias de crecimiento de la producción mediante el aumento de la superficie.

El Consejo Regulador que gestiona la DO Rioja condiciona el potencial productivo mediante tres limitaciones. La primera es el establecimiento de un límite máximo a la superficie de cultivo vinculada a la denominación, la segunda es la falta de libertad para realizar nuevas plantaciones y la tercera es la limitación del rendimiento a como máximo 6.500 kg de uva tinta o 9.000 de uva blanca por hectárea y un rendimiento de transformación uva/vino del 70%. Además de estas limitaciones, el Consejo Regulador también establece la densidad de las plantaciones máxima, las cantidades y periodo óptimo para el riego, y los sistemas de poda con establecimiento del número máximo de yemas. La limitación de la superficie de cultivo máxima ha ido aumentando a lo largo de los años, aunque la mayoría del aumento se concentra en los años que abarcan desde 1983 hasta el 2002, año en el que debido a un descenso brusco de las ventas descende la demanda de las plantaciones.

El aumento de la producción observado en las tres últimas décadas es el resultado tanto del aumento de la superficie de viñedo como por el aumento del rendimiento. El rendimiento está condicionado por variables directamente relacionadas con el modo de producción como son la localización en zonas de secano o de regadío, la estructura de

propiedad, la edad de las vides, las variedades cultivadas y el proceso de modernización tecnológica²⁴:

- La superficie cultivada de viñedo en regadío ha aumentado las últimas décadas hasta representar el 25% del total de la superficie total. Debe tenerse en cuenta que el cultivo de regadío es más bastante más productivo que el de secano.
- Una característica específica de la Denominación de Origen Rioja es la pluralidad en la estructura de propiedad que contrasta con la tendencia a la concentración empresarial que se observa en el conjunto del sistema agroalimentario y que indica un bajo grado de integración vertical. Los medianos empresarios (5-20ha.) concentran el 49% de la superficie de viñedo y representan el 20% de los titulares, los grandes propietarios (más de 20ha.) poseen un 20% del viñedo inscrito en la denominación representando sólo el 1,4% de los titulares, y los pequeños propietarios (menos de 5ha.) concentran la tercera parte del viñedo, pero representan el 78% de los titulares.
- Una parte del crecimiento del sector desde los años 80 se explica también por el rejuvenecimiento de las cepas que son más productivas que las viejas. Si en el año 1983, una de cada tres cepas plantadas en la DO tenía más de 40 años, hoy, sólo el 15% de la superficie es viñedo viejo. El 29% de las plantaciones han sido realizadas en los 10 últimos años.
- Otra característica de la denominación es su especialización por la producción de uva de las variedades tintas debido al bajo precio pagado por la uva blanca que no compensaba el mayor rendimiento que da este tipo de uva. En 1983 el 80% eran variedades tintas y en la actualidad rozan el 95% frente a las blancas, lo cual refleja la reducción del rendimiento medio por hectárea. Entre las variedades tintas la variedad Tempranillo domina con el 41% de la superficie total de viñedo que ha ido aumentando su presencia a costa de la variedad Garnacha tinta. Este cambio varietal de blancas por tintas es el único factor que actúa en sentido contrario al rendimiento.

A diferencia de otras zonas productoras, el criterio que tradicionalmente se ha utilizado para diferenciar la oferta o segmentar la demanda en el sector riojano tiene que ver con el tiempo de envejecimiento. En 2012 de cada 100 botellas vendidas, aproximadamente 45 ya eran de vino joven o sin crianza y 55 de vinos envejecidos (37 crianzas, 16 reservas y 2 grandes reservas). Este elevado número de vinos envejecidos conlleva una

²⁴ Barco Royo y Navarro Pérez (2014).

necesidad de inversión mayor para cubrir los costes de almacenamiento y un aumento del valor que se genera en el sector lo cual se traduce en mayores precios de ventas.

En todo el proceso de elaboración de uva participan cinco tipos de agentes económicos con lo que se vuelve a reforzar la idea de pluralidad, y también de bajo grado de integración vertical: viticultores no asociados que no elaboran, viticultores no asociados que elaboran (cosecheros), viticultores asociados (cooperativistas), almacenistas y criadores. Todos ellos aparecen clasificados y cuantificados en la *tabla 2*. En las últimas décadas se ha producido un importante aumento en el número de viticultores no asociados y ha disminuido el de cosecheros que ha provocado un aumento del volumen de la uva en el mercado de origen y una pérdida de poder negociador de los productos elaboradores. También ha aumentado el número de criadores debido a que se ha reducido el número de barricas necesarias para inscribirse en la denominación, pasando de 500 barricas en 1991 a 50 en la actualidad, por lo que algunos cosecheros han pasado a ser criadores. La figura del tradicional cosechero, que elaboraba y vendía vino joven principalmente a granel, ha ido desapareciendo al mismo tiempo que ha emergido con fuerza la figura del criador, cuya bodega es generalmente de tipo familiar y que vende vino embotellado joven o envejecido.

Tabla 2

		Número de titulares de viñedo/bodega en la DO Rioja				
		<u>Agentes económicos</u>	<u>1982</u>	<u>1990</u>	<u>2000</u>	<u>2012</u>
<i>No asociados</i>	<i>No productores</i>	No asociados no elaboradores	2.710	6.785	9.169	9.455
		Cosecheros	2.080	2.497	2.227	306
<i>Asociados</i>	<i>Productores</i>	Cooperativistas	30	34	37	38
		Almacenistas	80	86	97	58
		Criadores	63	125	222	386

Elaboración propia a partir del Consejo Regulador Denominación Origen Rioja.

Por lo dicho anteriormente, existen dos mercados en donde actúan los agentes económicos: el de la materia prima, uva o vino, mercado en origen, y el del producto final, mercado en destino. En el sector vitivinícola riojano se observan dos estrategias diferentes: por una parte, las bodegas tradicionales, que tiene viñedo propio y cubren una parte de sus necesidades y, por otro, aquellas que únicamente se proveen de uvas, pero procuran controlar la calidad de las uvas adquiridas. El Consejo Regulador exige que los intercambios de uva y vino sean adquiridos a otros agentes registrados en la DO

Rioja y que toda la producción de vino sea vendida embotellada, restricción con la que se acabó en 1993 con la venta de granel. El 69% de las bodegas de crianza, el 45% de almacenamiento y el 25% de los cosecheros se abastecen de uva en el mercado de origen, por lo que el Consejo Regulador ha ido tomando medidas de contención de los precios desde el final de la década de los 90 cuando el precio de las materias primas se disparó, hizo aumentar el precio de la venta final de vino y las ventas cayeron.

Con todo ello, las ventas de vino de la DO Rioja han crecido desde los 100 millones de litros a inicios de los años 80 hasta los 266 millones de litros vendidos en 2012. Las ventas son dirigidas mayoritariamente al mercado nacional alcanzado una cuota del 37,6% en el año 2011 entre los vinos de calidad y a gran distancia de la segunda Denominación de Origen, Ribera del Duero, que posee una cuota del 8,9%. Pese a este liderazgo en el mercado interno, el descenso del consumo de vino en España ha provocado que las ventas se reorienten hacia el exterior, principalmente a Reino Unido (33,8%), Alemania (19,3%) y Estados Unidos (9,1%).

La DO Rioja ha gozado de una mejor situación que el conjunto del sector agrario riojano y que la mayoría de otras regiones vitivinícolas españolas. La denominación se caracteriza por su diversidad de tipos de vinos ofertados, jóvenes y envejecidos, por la pluralidad de agentes económicos que participan en el proceso de producción, por la especialización en vino embotellado (en su mayoría tinto), y por el conjunto de directrices de su Consejo Regulador dirigidas a aumentar las ventas en el mercado final que garantice una rentabilidad mínima a toda la cadena de valor. Estas características configuran el modelo de desarrollo con el que el sector vitivinícola riojano trata hoy de hacer frente a los cambios que se producen en el mercado internacional del vino en el que están ganando importancia los nuevos productores y las ventas de vino a granel.

4. TRABAJO EMPÍRICO

El propósito del presente apartado es el estudio de los resultados que obtienen las bodegas en el sector en función de las estrategias competitivas que utilicen. Para ello se utilizan por simplificación las estrategias genéricas comentadas en el capítulo anterior y algunos casos que dentro del sector en España podrían clasificarse dentro de cada una de ellas. El objetivo es estudiar la rentabilidad económica y el grado de

internacionalización (apertura) de los dos modelos estratégicos, obteniendo así una visión de qué modelo está demostrando obtener mejores resultados.

4.1 Muestra de estudio

En función del modelo a analizar, hemos utilizado un criterio distinto para la selección de las bodegas explicativas de cada modelo. Además, hemos usado un procedimiento también distinto para la obtención de los resultados en función de un modelo u otro debido principalmente a la falta de disponibilidad de datos con la que nos hemos encontrado en algunos de los casos.

La base de datos utilizada para la obtención de los datos financieros ha sido el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), buscando el listado de empresas de acuerdo al código de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) de 2009 que representa la actividad de fabricación de vinos. El código CNAE de esta actividad se encuentra en el Grupo C – Industria manufacturera y dentro del grupo 110 – Fabricación de bebidas, concretamente es el código 1102 – Elaboración de vinos. Para conocer el grado de internacionalización se han usado diversos informes publicados por el Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA) y el Observatorio Español del Mercado del Vino (OEMV) y adicionalmente la base de datos estadísticos del comercio exterior español del Ministerio Economía, Industria y Competitividad denominada DataComex. Los periodos analizados han sido posteriores al año 2014 incluido ya que, a diferencia de años anteriores, los efectos de pasada crisis económica están menos presentes.

Para el modelo basado en el bajo coste, se han localizado las Comunidades Autónomas que más se apoyan en un modelo de vinos a graneles o embotellados sin denominación y a precios bajos. De un modo más específico, el criterio de selección han sido los precios medios del litro de vino exportado total, con y sin indicación de procedencia, más bajos de todo el conjunto de España. Las Comunidades Autónomas escogidas han sido Castilla-La Mancha, Extremadura y la C. Valenciana que, como se ve en la *tabla 3*, tienen un precio medio inferior a 1€/litro. Una vez seleccionadas estas regiones, se han obtenido los datos de rentabilidad desde 2014 hasta 2016 en la base de datos SABI, filtrando por Comunidades Autónomas, y se ha calculado el grado de apertura mediante

datos de 2015 obtenidos en el OEMV. Adicionalmente se ha utilizado DataComex para analizar la tasa de crecimiento del número de empresas exportadoras. Damos por supuesto que en la muestra por Comunidades Autónomas existen empresas de ambos modelos (también hay empresas que comercializan vino bajo denominación), pero se han escogido aquellas regiones con una presencia dominante de bodegas implicadas en la comercialización de productos bajo coste. Entre las tres regiones únicamente existen dos denominaciones que puedan considerarse de calidad en función de su precio, éstas son la DO La Mancha en Castilla-La Mancha y la DO Utiel-Requena en la C. Valenciana que suponen el principal volumen comercializado.

Tabla 3

<u>C. Autónomas</u>	<u>Precio medio €/litro –2015</u>
Extremadura	0,40
C-La Mancha	0,48
C. Valenciana	0,84
Región de Murcia	1,13
Galicia	1,61
Navarra	1,91
Aragón	1,92
C. de Madrid	2,09
Andalucía	2,29
Cataluña	2,68
La Rioja	2,89
País Vasco	3,49
Asturias	4,30
Cantabria	4,36
Castilla y León	4,78
Baleares	6,94
Canarias	8,73

Elaboración propia a partir de datos del OEMV.

Para otro lado, el modelo basado en la diferenciación de producto, inicialmente hemos seleccionado las Denominaciones de Origen Protegidas más representativas por producir vino de calidad. Las indicaciones escogidas han sido la DO Rioja, la DO Ribera del Duero, la DO Cava y las denominaciones aragonesas (DO Somontano, DO Campo de Borja, DO Calatayud y DO Cariñena). Para la obtención de los datos de rentabilidad se ha buscado el listado de las bodegas pertenecientes a las Denominaciones de Origen Protegidas anteriormente mencionadas en las webs oficiales de estas indicaciones de procedencia y posteriormente se ha buscado manualmente cada una de estas bodegas en SABI para así conocer su rentabilidad media desde 2014 hasta 2016. En 12 empresas se han debido eliminar periodos que presentaban caídas bruscas de rentabilidad (menores al -25%) por considerar que son resultados debidos a

actividades no ordinarias de la empresa y que pueden desvirtuar la fiabilidad de la muestra. Además, en algunos datos atípicos, en las que sólo disponíamos del dato de rentabilidad de un solo año, se ha buscado su número de trabajadores eliminando a aquellas sin trabajadores o con sólo 1 trabajador ya que al tratarse de empresas extremadamente pequeñas no nos van a aportar fiabilidad a los resultados. Para el cálculo de grado de apertura nos hemos basado en los datos aparecidos en el informe de las Denominaciones de Origen Protegidas de vinos de la campaña 2014/15 publicado en MAGRAMA. Al igual que el anterior modelo, también se ha analizado la tasa de crecimiento del número de empresas exportadoras la cual también se ha calculado mediante los datos de C. Autónomas, proporcionados por DataComex, ante la falta de disponibilidad del número de empresas exportadoras por cada denominación. No obstante, el peso de las bodegas con denominación en sus respectivas regiones es muy elevado por lo que las conclusiones no variarían notablemente.

4.2 Resultados

4.2.1 Rentabilidad

En primer lugar, trataremos de analizar la performance de las diferentes estrategias del sector vitivinícola español. Utilizamos como indicador de resultados la Rentabilidad Económica, la cual mide la capacidad que tienen los activos de una empresa para generar beneficios, sin tener en cuenta como han sido financiados. Esto es, cuánto dinero gana por cada unidad de dinero que ya tiene.

$$Rentabilidad\ Económica = \frac{\text{Beneficio económico}}{\text{Activo total}} \times 100$$

Una vez realizados los pasos para la obtención de la rentabilidad explicado en el apartado anterior, hemos plasmado las rentabilidades medias entre los periodos 2014 y 2016 en las *tablas 4 y 5* para proceder a su análisis. Las columnas número de empresas y rentabilidad muestran la media de entre los tres periodos analizados, en ambos modelos se han obtenidos los datos a partir de SABI pero de distinta forma. En el modelo de calidad hemos localizado manualmente en SABI las empresas que figuran en los listados de las bodegas adscritas a las distintas Denominaciones de Origen a analizar para posteriormente sumar el número de empresas y calcular la media de cada denominación. En el modelo de bajo coste hemos únicamente hemos filtrado por

Comunidad Autónoma para obtener el número de empresas y rentabilidad de cada periodo directamente.

Tabla 4

<u>Denominación de Origen</u>	<u>Número de empresas</u> <u>2014-2016</u>	<u>Rentabilidad</u> <u>2014-2016</u>
Rioja	245	2,34
Ribera del Duero	178	1,76
Cava	100	1,09
Aragonesas (*)	52	0,53

Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI.

() Las cuatro Denominaciones de Origen (DO Borja, DO Cariñena, DO Calatayud y DO Somontano) las hemos tratado en un mismo grupo ya que individualmente el número de empresas de cada una de ellas es muy bajo.*

Tabla 5

<u>C. Autónomas</u>	<u>Número de empresas</u> <u>2014-2016</u>	<u>Rentabilidad</u> <u>2014-2016</u>
C-La Mancha	216	1,93
C. Valenciana	116	0,55
Extremadura	71	-0,32

Elaboración propia a partir de datos obtenidos de SABI.

En términos generales, la rentabilidad de las bodegas especializadas en la comercialización de vino de calidad es superior a las bodegas que basan su estrategia en el bajo coste. Teniendo en cuenta que la rentabilidad media en España para esos tres años está en el 1,27% según los datos proporcionados por SABI, podemos confirmar que la rentabilidad de las empresas que siguen un modelo de calidad es en la mayoría de los casos mayor a las que siguen un modelo de bajo coste, aunque existen grandes diferencias en función de las zonas estudiadas debido las distintas características particulares de cada una de ellas.

La Denominación de Origen Rioja es la que muestra el mejor resultado de rentabilidad del conjunto analizado con una media del 2,34% destacando cuatro empresas con una rentabilidad media mayor al 15%: Luberri – Familia Monje Amestoy con un 26,4%, Bodegas Barón de Ley con un 25,3%, Bodegas Corcel con un 19,93% y Bodegas Urbina con un 19,65%. La DO Ribera del Duero es la segunda indicación con mejor resultado de rentabilidad con una media del 1,76%, posicionándose muy ligeramente por detrás del modelo de bajo coste de La Mancha, y dentro de la cual destacan con una

rentabilidad superior al 15%: Bodegas y Viñedos Alnardo con un 27,02%, Bodegas y Viñedos Valderiz con un 23,01%, Pago de los Capellanes con un 19,75%, Bodega y Viñedos Martín Berdugo con un 17,08%, Bodegas Carmelo Rodero con un 16,89% y Aalto bodegas y viñedos con un 16,48%. Un poco por detrás de ésta última, se encuentra la DO Cava que obtiene en estos tres años una rentabilidad media del 1,09% y con 1 empresas por encima del 15% de rentabilidad: Cal Gasset con un 15,96%. Las grandes perdedoras de este análisis son el conjunto de las bodegas aragonesas que sólo alcanzan el 0,53% de rentabilidad influido en gran parte por la baja rentabilidad de la mayoría de las bodegas de la DO Somontano, en la cual la mitad de las bodegas están sufriendo perdidas recurrentes en los periodos de estudio, una y en menor medida a las bodegas de la DO Cariñena. Las bodegas aragonesas que presentan una mejor rentabilidad son pertenecientes a las DO Calatayud y Campo de Borja: Bodegas Langa (DO Calatayud) con un 17,6%, Bodegas Borsao (DO Campo de Borja) con un 11,16%, Bodegas Augusta Bilbilis (DO Calatayud) con un 8,47% y Alto Moncayo (Campo de Borja) con un 7,6%. Si excluimos a las DO Somontano y DO Cariñena, la rentabilidad media sería de 3,77% pero es un dato que no podemos tomar en serio debido al bajo número de empresas de la muestra.

En todo caso, no todas las Denominaciones de Origen obtienen mejores resultados que las zonas que utilizan un modelo de bajo coste. Las bodegas de Castilla-La Mancha obtienen de media una rentabilidad del 1,93% que les posiciona por delante de la media española y en segunda posición de los grupos de bodegas estudiados, sólo por detrás de la DO Rioja. Dentro de este grupo destacan 5 empresas por encima del 15% de media: Bodegas Los Marcos con un 46,52%, Paulino Bueno con un 20,9%, Isaias Fuente García con un 17,36%, Nebbia Wines con un 15,42% y Envinat Sociedad con un 15,02%. Las empresas de las otras dos zonas analizadas no tienen unos datos tan positivos como los de Castilla-La Mancha. Las bodegas de la Comunidad Valenciana tienen una rentabilidad media del 0,55%, inferior a la media española y prácticamente igual al resultado de la media de las DO aragonesas. En esta zona aunque existen 6 empresas con rentabilidades mayores al 15%: Compañía Vitivinicola con un 37,18%, Terra Natura Bodegas con un 22,31%, Bodegas Karmin con un 17,37%, Bodegas Volver con un 15,54%, Chapowines con un 15,42% y Select Wines con un 15,35%. En cuanto a las bodegas de Extremadura arrojan unos datos incluso negativos, con una

rentabilidad media de -0,32%. Pese a ello, nos encontramos con una empresa, Consortium W&W Concept, que obtiene una rentabilidad media del 29,79%.

4.2.2 Grado de internacionalización

En segundo lugar, trataremos de analizar el grado de internacionalización de las diferentes estrategias del sector vitivinícola español. Utilizamos como indicador de resultados el grado de apertura, el cual refleja el peso del sector exterior, medido en términos de exportaciones en valor, sobre la producción valorada a precios de exportación.

$$\text{Grado de Apertura} = \frac{\text{Exportaciones en valor}}{\text{Producción valorada a precios de exportación}}$$

Para el análisis del grado de internacionalización, *tablas 6 y 7*, también se ha debido actuar de distinta forma en cada uno de los dos modelos debido a que no disponíamos de todos los datos deseados. En el caso del modelo de modelo de calidad, se han obtenido las exportaciones valoradas en euros, el volumen de producción en hl. y el volumen exportado en euros del informe de las Denominaciones de Origen Protegidas de vinos de la campaña 2014/15 publicado en MAGRAMA²⁵. A partir de esos datos hemos obtenido el precio de exportación y seguidamente el valor de producción valorado al precio de exportación, necesario para el cálculo del grado de apertura. Para el modelo de bajo coste no ha habido necesidad de calcular el precio de exportación pues ya venía proporcionado en la fuente del OEMV consultada²⁶ y únicamente hemos debido calcular el valor de producción valorado, al precio de exportación, para hallar el grado de apertura.

Tabla 6

CAMPAÑA 2014-2015						
	<u>Exportación</u> (€)	<u>Volumen</u> <u>producción</u> (hl.)	<u>Volumen</u> <u>exportado</u> (hl.)	<u>Precio</u> <u>exportación</u> (€/l.)	<u>Valor</u> <u>producción</u> (€)	<u>Grado de</u> <u>apertura</u> (%)
Cava	345.112.481	1.908.965	1.143.994	3,02	575.883.831	0,60
Calatayud	9.850.220	75.745	43.263	2,28	17.245.797	0,57
Cariñena	46.605.155	568.765	265.064	1,76	100.003.701	0,47
Campo de Borja	20.298.661	180.051	80.105	2,53	45.625.045	0,44

²⁵ Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2017).

²⁶ Juste Carrión, Juan José (2017).

Rioja	456.231.568	2.947.913	1.071.557	4,26	1.255.118.459	0,36
Somontano	8.605.587	105.119	24.594	3,50	36.781.764	0,23
Ribera del Duero	71.111.924	827.615	84.012	8,46	700.534.388	0,10

Elaboración propia a partir de datos obtenidos del informe de las DOP de vinos-campaña 2014/15 de MAGRAMA.

Tabla 7

AÑO 2015					
	Exportación (€)	Volumen producción (hl.)	Precio exportación (€/l.)	Valor producción (€)	Grado de apertura (%)
C. Valenciana	224.919.000,00	2.763.000,00	0,93	256.959.000,00	0,88
Extremadura	98.998.000,00	4.051.000,00	0,41	166.091.000,00	0,60
C-La Mancha	682.207.000,00	22.939.000,00	0,50	1.146.950.000,00	0,59

Elaboración propia a partir de datos obtenidos del Observatorio Español del Mercado del Vino.

Visualizando los datos se ve claramente que las empresas que siguen una estrategia de bajo coste están más internacionalizadas que las que siguen una estrategia basada en la diferenciación. De las analizadas, todas las regiones del modelo de bajo coste destinan mayor producción al mercado exterior que al interno, y de las del de calidad únicamente lo hacen las pertenecientes a las denominaciones Cava y Calatayud. La DO Rioja únicamente vende en el exterior un tercio de lo producido y las DO Somontano y DO Ribera del Duero dependen incluso menos del exterior; la primera exporta un 23% de lo producido mientras que la segunda únicamente un 10%. Esta tendencia a exportar de quienes siguen una estrategia de bajo coste está explicada por la mayor presencia de cooperativas, la mayor concentración en empresas de mayor tamaño en general, el gran descenso del consumo interno del vino a granel y por la compra de grandes volúmenes de granel por Francia e Italia que utilizan para la producción de parte de sus vinos debido a ofrecerles el menor precio medio por litro de entre los países tradicionalmente productores. Como se observa en la *tabla 6*, las denominaciones con mayor precio medio – Ribera del Duero, Rioja y Somontano – exportan sustancialmente menos de su producción que las de menor precio de su categoría, como la DO Calatayud o la DO Cariñena.

En cuanto al análisis del número de bodegas exportadoras, ante la falta de disponibilidad del número de bodegas exportadoras por denominación, hemos debido analizar ambos modelos con los datos de las C. Autónomas ya que se conoce que el peso de las Denominaciones de Origen en sus respectivas regiones es muy notorio. Para el cálculo de la tasa de crecimiento (*tabla 8*) se ha obtenido el número de empresas

exportadoras de entre los años 2001 a 2017 y posteriormente se ha hallado la tasa de crecimiento anual de cada año y la tasa media de crecimiento anual. Además, se han calculado también las tasas de crecimiento del conjunto de España a modo de usarse referente.

$$Tasa\ de\ crecimiento = \frac{(\text{Valor final} - \text{Valor inicial})}{\text{Valor inicial}} \times 100$$

Tabla 8

Tasa crecimiento anual del número de bodegas exportadoras									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aragón	21%	42%	26%	-5%	20%	12%	2%	-6%	4%
Castilla y León	15%	35%	11%	4%	14%	23%	-6%	10%	8%
Cataluña	-6%	85%	5%	-4%	1%	16%	8%	3%	6%
La Rioja	30%	25%	7%	11%	3%	20%	-15%	2%	7%
C-La Mancha	-5%	41%	5%	12%	-4%	24%	2%	7%	13%
C. Valenciana	-7%	63%	7%	17%	-6%	4%	6%	5%	-3%
Extremadura	15%	26%	13%	-9%	-2%	-8%	10%	-9%	16%
España	6%	57%	8%	2%	1%	15%	1%	5%	2%
Tasa crecimiento anual del número de bodegas exportadoras									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Media anual
Aragón	16%	17%	7%	4%	6%	3%	-7%	6%	10%
Castilla y León	5%	10%	4%	1%	6%	6%	-2%	2%	9%
Cataluña	16%	9%	-13%	6%	2%	7%	3%	-8%	7%
La Rioja	1%	13%	4%	3%	5%	0%	1%	1%	7%
C-La Mancha	15%	9%	1%	8%	-3%	8%	8%	-2%	8%
C. Valenciana	28%	11%	15%	15%	11%	-1%	2%	-2%	10%
Extremadura	15%	10%	-2%	1%	11%	-3%	18%	-17%	5%
España	10%	13%	0%	8%	5%	3%	2%	-3%	8%

Elaboración propia a partir de datos obtenidos de DataComex.

Lo primero que llama la atención es el gran aumento de empresas que exportan al inicio de la década de los 2000, principalmente en el año 2002 en el que aumentan un 57%. Desde el año 2010, y a consecuencia del debilitamiento del consumo interno por los efectos de la crisis financiera, el crecimiento del número de empresas exportadoras se acrecienta hasta los últimos dos años en los que la situación parece estabilizarse. El número de exportadores crece enormemente desde comienzos de siglo y no existe una variación sustancial entre ambos modelos estratégicos, aunque sí que lo hay entre casos particulares. Donde más ha crecido el número de exportadores ha sido en Aragón,

seguido de la C. Valenciana, Castilla y León, C-La Mancha, situándose por encima de la media española. El crecimiento del número de exportadores de Extremadura, Cataluña y La Rioja se ha situado por debajo de la media española, pero, no obstante, Cataluña ya estaba situada como el principal exportador en cuanto a valor y el segundo en cuanto a volumen de vino exportado por lo que en este caso no refleja un comportamiento poco internacionalizado. Sobre la DO Rioja ya conocíamos que está más enfocada en satisfacer el mercado interno dedicando poco más de un tercio a las ventas en el exterior (*tabla 6*) por lo que no nos sorprende que su comunidad haya crecido en número de exportadores ligeramente por debajo de la media española. En cuanto a Extremadura, su crecimiento de número de exportadores sí que es realmente preocupante puesto que teniendo los menores precios medios del litro de vino de todo el entorno debería dedicar más del 60% de la producción a satisfacer el mercado externo y de tal modo conseguir que sus empresas comiencen a ser rentables (*tabla 5*) a costa de las manchegas que compiten en un rango de precios similar. Con este último análisis hemos podido apreciar que no existe un patrón común en cada modelo en cuanto al crecimiento de número de exportadores y es importante señalar que el número de empresas exportadoras no es un factor determinante para conocer el grado de internacionalización de un sector puesto que la gran mayoría de las exportaciones las realizan muy pocas empresas, en muchos casos cooperativas, y a grandes volúmenes.

5. CONCLUSIONES

El trabajo ha analizado los resultados que obtienen las bodegas españolas bajo dos modelos estratégicos. El primero basado en la diferenciación de producto, zonas que principalmente comercializan vino a través de sellos de indicación de procedencia, como las Denominaciones de Origen; y el segundo modelo basado en estrategias de bajo coste. Para el análisis se ha estudiado la rentabilidad económica y el grado de internacionalización para ambos modelos tomando varias zonas de producción representativas de cada uno de ellos. Mediante el trabajo empírico, hemos constatado que la mayoría de las bodegas inscritas en una Denominación de Origen obtienen mejores rentabilidades que las que no lo están, a excepción del grupo de bodegas situadas en Castilla-La Mancha que ha demostrado ser un modelo muy viable de especialización en bajo coste siendo incluso más rentable de media que la mayoría de las incluidas en alguna denominación. En cuanto al grado de internacionalización,

curiosamente la mayoría de las empresas que pertenecen a alguna indicación de procedencia exportan menos vino, respecto a su producción, que las que no pertenecen a ninguna y siguen una estrategia de bajo coste. El alto grado de apertura de quienes no están inscritas en ninguna denominación nos hace pensar que estas figuras no son el único medio para aumentar la exportación ya que en la actualidad la demanda de vino a granel barato es muy elevada.

A la vista de toda la información recopilada y del propio análisis empírico, el sector vitivinícola español debe continuar su tradicional dualidad de estrategias opuestas debido a que la demanda exterior reclama tanto vino de calidad como vino a bajo precio. En términos generales, las perspectivas parecen optimistas y el rápido incremento de la exportación es prueba de ello, sin embargo, deben producirse ciertos cambios para que esto siga así.

Quienes siguen una estrategia de liderazgo en costes deberían aumentar prioritariamente su tamaño y replantearse incluir embotellados en su producción para dejar de ser únicamente proveedoras de materia prima de otras bodegas. En el futuro se prevé que las cooperativas ya asentadas hagan cerrar o absorban a pequeñas bodegas con mala estructura comercial produciéndose una concentración del sector que hoy en día no se da. Un objetivo para las grandes bodegas es la cualificación del mercado de los graneles y el establecimiento de redes propias en el exterior de modo que puedan aumentar sus márgenes. En la gran mayoría de los casos, a excepción de la singularidad ya comentada que presenta Castilla-La Mancha, el modelo basado en graneles debe ser reemplazado por otro de vinos de mayor valor aprovechando que el crecimiento productivo de las bodegas del nuevo mundo parece haber frenado.

Las bodegas que siguen una estrategia de diferenciación deberían aliarse para mejorar su posición en mercados emergentes, y en especial en China cuyo consumo de vino es el que más está incrementándose. Los vinos de calidad deben explotar las oportunidades de diferenciación que presenta el vino, pero vigilando las tendencias de la demanda y manteniendo (o mejorando) unos estándares de calidad reconocibles por los consumidores. A su vez, deben desarrollarse canales de comercialización directos o alternativos para ofrecer una salida a los mercados exteriores de las bodegas de calidad

sin olvidar el comercio electrónico. Es notable el esfuerzo, desde las instituciones o las bodegas, por vincular la gastronomía y el vino, pero se echan en falta más inversiones en publicidad con el propósito de aumentar el valor de sus vinos.

En cuanto a las limitaciones encontradas a la hora de llevar a cabo este estudio, la principal ha sido la falta de disponibilidad de datos de las empresas centradas en la producción de vino a bajo coste teniendo que tomar los datos de toda la Comunidad Autónoma y por tanto incluyendo en la muestra de bajo coste algunas empresas que pertenecen al modelo de calidad. Sin embargo, en las C. Autónomas escogidas la presencia de las que siguen una estrategia de liderazgo en costes es mayor por lo que los resultados del estudio no se verían en gran medida alterados. Una segunda limitación viene dada por las empresas que además de vender vino de calidad venden también vino a bajo precio y por tanto no siguen un único modelo. En este último caso hemos obviado las que venden vinos de distintas calidades incluyendo todas las bodegas con Denominación de Origen independientemente de que vendan otra línea de productos de bajo coste o no.

6. GLOSARIO DE ABREVIATURAS

CCAA: Comunidades Autónomas

CNAE: Clasificación Nacional de Actividades Económicas

DO: Denominación de Origen

DOP: Denominación de Origen Protegida

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

IGP: Identificación Geográfica Protegida

MAGRAMA: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente

MAPAMA: Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

OEMV: Observatorio Español del Mercado del Vino

OIV: Organización Internacional de la Viña y el Vino

PIB: Producto Interior Bruto

SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

UE: Unión Europea

7. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

Bibliografía:

- Compés López, Raúl; Castillo Valero, Juan Sebastián; Langreo Navarro, Alicia; Barco Royo, Emilio; Navarro Pérez, María; Olmeda Fernández, Miguel; Montoro Cavero, Carmen (2014): *La economía del vino en España y en el mundo*. Cajamar Caja Rural.
- Instituto Español de Comercio Exterior (2016): *Perfil de los exportadores españoles - sectores ICEX: 201*
- Juste Carrión, Juan José (2017): *Producción y exportación de vino en España: El caso de Castilla y León*.
- Langreo Navarro, Alicia. (2002): *Los mercados de vinos y las estrategias de las bodegas españolas*. Revista Distribución y Consumo nº 65, Madrid.
- Martín Cerdeño, Victor. (2013): *Consumo de vino en España*. Revista Distribución y Consumo nº 65, Madrid.
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (2015): *Encuesta sobre superficies y rendimientos de cultivos de España*.
- Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (2017): *Datos de las Denominaciones de Origen Protegidas de vinos – Campaña 2014/15*.
- Nielsen Holdings (2016): *Informe Market Trends sobre ventas en libre servicio – Año 2015*.
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2016): *Memoria 2016*.
- Observatorio Español del Mercado del Vino (2017): *España inició 2017 con 4.093 bodegas*.
- Organisation Internationale de la Vigne et du Vin (abril de 2015): *Elements de conjuncture mondiale*.
- Organización Internacional de la Viña y el Vino (abril de 2017): *Aspectos de la coyuntura mundial*.
- Porter, Michael (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

Webgrafía:

CNAE, Clasificación Nacional de Actividades Económicas.

<<http://www.cnae.com.es/actividades.php?grupo=C>>

DATAKOMEX

<<http://datakomex.comercio.es/>>

DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALATAYUD

<<http://www.docalatayud.com/>>

DENOMINACIÓN DE ORIGEN CAMPO DE BORJA

<<http://docampodeborja.com/>>

DENOMINACIÓN DE ORIGEN CARIÑENA

<<http://www.elvinodelaspiedras.es/>>

DENOMINACIÓN DE ORIGEN CAVA

<<http://www.docava.es/>>

DENOMINACIÓN DE ORIGEN RIBERA DEL DUERO

<<https://riberadelduero.es/>>

DENOMINACIÓN DE ORIGEN RIOJA

<<http://es.riojawine.com/es/>>

DENOMINACIÓN DE ORIGEN SOMONTANO

<<http://dosomontano.com/>>

MAPAMA, Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente
(Antiguo MAGRAMA)

<<http://www.mapama.gob.es/es/>>

OEMV, Observatorio Español del Mercado del Vino

<<http://www.oemv.es/esp/-oemv.php>>

OVI, Organización Internacional de la Viña y el Vino

< <http://www.oiv.int/es/>>

SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

<[https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=2V7ABY87WU
CH37U&loginpostback=true&ssotoken=r%2bEcYV3wpM6AZW55rTlyPw%3d%3d](https://sabi.bvdinfo.com/Search.QuickSearch.serv?_CID=1&context=2V7ABY87WU
CH37U&loginpostback=true&ssotoken=r%2bEcYV3wpM6AZW55rTlyPw%3d%3d)>

Listado de DOPs e IGP de vinos en España (abril 2017)

LISTADO DOPs-IGPs DE VINOS REGISTRADAS POR LA COMISIÓN				CATALUÑA				
(por Comunidades Autónomas)								
Número de DOPs: 90								
Número de IGPs: 41								
Tipo de Indicación	Nombre	Término Tradicional (1)	Nº de Expediente asignado por la Comisión					
DOPs (8)	Condado de Huelva	DO	PDO-ES-A1485	DOPs (11)	Alella	DO	PDO-ES-A1423	
	Granada	VC	PDO-ES-A1475		Cataluña	DO	PDO-ES-A1549	
	Jerez-Xérès-Sherry	DO	PDO-ES-A1483		Conca de Barberà	DO	PDO-ES-A1422	
	Lebrija	VC	PDO-ES-A1478		Costers del Segre	DO	PDO-ES-A1523	
	Málaga	DO	PDO-ES-A1481		Empordà	DO	PDO-ES-A1548	
	Manzanilla Sankúcar de Barrameda	DO	PDO-ES-A1482		Montsant	DO	PDO-ES-A1550	
	Montilla-Moriles	DO	PDO-ES-A1479		Penedès	DO	PDO-ES-A1551	
	Sierras de Málaga	DO	PDO-ES-A1480		Pla de Bages	DO	PDO-ES-A1557	
IGPs (16)	Altiplano de Sierra Nevada	VT	PDO-ES-A1402		Priorat	DOCa	PDO-ES-A1560	
	Baillén	VT	PGI-ES-A1404		Tarragona	DO	PDO-ES-A1555	
	Cádiz	VT	PGI-ES-A1405		Terra Alta	DO	PDO-ES-A1556	
	Córdoba	VT	PGI-ES-A1406	COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA				
	Cumbres del Guadalfeo	VT	PGI-ES-A1407	DOPs (4)	Navarra	DO	PDO-ES-A0127	
	Desierto de Almería	VT	PGI-ES-A1408		Pago de Arinzano	VP	PDO-ES-A0183	
	Laderas del Genil	VT	PGI-ES-A1409		Pago de Otazu	VP	PDO-ES-A0184	
	Laujar-Alpujarra	VT	PGI-ES-A1410	Prado de Irache	VP	PDO-ES-A0182		
	Los Palacios	VT	PGI-ES-A1411	IGP (1)	3 Riberas	VT	PGI-ES-A0128	
	Norte de Almería	VT	PGI-ES-A1412	COMUNIDAD VALENCIANA				
	Ribera del Andarax	VT	PGI-ES-A1414	DOPs (5)	Alicante	DO	PDO-ES-A1526	
	Sierra norte de Sevilla	VT	PGI-ES-A1415		El Terrerazo	VP	PDO-ES-A0940	
	Sierra sur de Jaén	VT	PGI-ES-A1416		Los Balagüeses	VP	PDO-ES-A0941	
	Sierras de las Estancias y los Filabres	VT	PGI-ES-A1417		Utiel-Requena	DO	PDO-ES-A0874	
	Torreperogil	VT	PGI-ES-A1418		Valencia	DO	PDO-ES-A0872	
	Villaviciosa de Córdoba	VT	PGI-ES-A1419	IGP (1)	Castelló	VT	PGI-ES-A1173	
ARAGÓN				EXTREMADURA				
DOPs (5)	Aylés	VP	PDO-ES-A1522	DOP (1)	Ribera del Guadiana	DO	PDO-ES-A1295	
	Calatayud	DO	PDO-ES-A0247		IGP (1)	Extremadura	VT	PGI-ES-A1300
	Campo de Borja	DO	PDO-ES-A0180	GALICIA				
	Carifena	DO	PDO-ES-A0043	DOPs (5)		Monterrei	DO	PDO-ES-A1114
	Somontano	DO	PDO-ES-A0534		Rias Baixas	DO	PDO-ES-A1119	
Bajo Aragón	VT	PGI-ES-A1362	Ribeira Sacra		DO	PDO-ES-A1128		
Ribera del Gállego-Cinco Villas	VT	PGI-ES-A0245	Ribeiro		DO	PDO-ES-A1123		
Ribera del Jiloca	VT	PGI-ES-A0244	Valdeorras		DO	PDO-ES-A1132		
IGPs (5)	Valdejalón	VT	PGI-ESA0246	IGPs (3)	Barbanza e Iria	VT	PGI-ES-A1255	
	Valle del Cinca	VT	PGI-ES-A0181		Betanzos e Iria	VT	PGI-ES-A1257	
	CANARIAS				Valle del Miño-Ourense/Val do Miño-Ourense	VT	PGI-ES-A1259	
	DOPs (11)	Abona	DO	PDO-ES-A0975	ISLAS BALEARES			
		El Hierro	DO	PDO-ES-A1250	DOPs (2)	Binissalem	DO	PDO-ES-A1056
Gran Canaria		DO	PDO-ES-A0112	Pla i Llevant		DO	PDO-ES-A1038	
Islas Canarias		VC	PDO-ES-A 1511	IGPs (6)	Formentera	VT	PGI-ES-A0875	
La Gomera		DO	PDO-ES-A0111		Ibiza	VT	PGI-ES-A0110	
La Palma		DO	PDO-ES-A0510		Iles Balears	VT	PGI-ES-A0947	
Lanzarote		DO	PDO-ES-A0113		Isla de Menorca	VT	PGI-ES-A0870	
Tacoronte-Acentejo		DO	PDO-ES-A0115		Mallorca	VT	PGI-ES-A0960	
Valle de Güimar		DO	PDO-ES-A0980		Serra de Tramuntana-Costa Nord	VT	PGI-ES-A0103	
Valle de la Orotava		DO	PDO-ES-A1040	LA RIOJA				
Ycoden-Daute-Isora		DO	PDO-ES-A0114	IGP (1)	Valles de Sadacia	VT	PGI-ES-A0511	
CANTABRIA				MADRID				
IGPs (2)	Costa de Cantabria	VT	PGI-ES-A0129	DOP (1)	Vinos de Madrid	DO	PDO-ES-A1525	
	Liébana	VT	PGI-ES-A0130	PAIS VASCO				
CASTILLA Y LEÓN				DOPs (12)	DOPs (3)	Chacolí de Álava – Arabako Txacolina	DO	PDO-ES-A0732
DOPs (12)	Arlanza	DO	PDO-ES-A0613			Chacolí de Bizkaia – Bizkaiko Txacolina	DO	PDO-ES-A0746
	Arribes	DO	PDO-ES-A0614			Chacolí de Getaria – Getariako Txacolina	DO	PDO-ES-A0741
	Bierzo	DO	PDO-ES-A0615		PRINCIPADO DE ASTURIAS			
	Cigales	DO	PDO-ES-A0622		DOP (1)	Cangas	VC	PDO-ES-A0119
	Ribera del Duero	DO	PDO-ES-A0626		REGIÓN DE MURCIA			
	Rueda	DO	PDO-ES-A0889		DOPs (2)	Bullas	DO	PDO-ES-A0536
	Sierra de Salamanca	VC	PDO-ES-A0631			Yecla	DO	PDO-ES-A0606
	Tierra de León	DO	PDO-ES-A0882		IGPs (2)	Campo de Cartagena	VT	PGI-ES-A0607
	Tierra del Vino de Zamora	DO	PDO-ES-A0634			Murcia	VT	PGI-ES-A0608
	Toro	DO	PDO-ES-A0886	PLURICOMUNITARIAS				
	Valles de Benavente	VC	PDO-ES-A0546	DOPs (3)	Cava	DO	PDO-ES-A0735	
	Valtiendas	VC	PDO-ES-A0747		Jumilla	DO	PDO-ES-A0109	
Castilla y León	VT	PGI-ES-A0948	Rioja		DOCa	PDO-ES-A0117		
CASTILLA-LA MANCHA				IGP (1)	Ribera del Queiles	VT	PGI-ES-A0083	
DOPs (16)	Almansa	DO	PDO-ES-A0044	PLURICOMUNITARIAS				
	Calzadilla	VP	PDO-ES-A0056	DOPs (3)	Cava	DO	PDO-ES-A0735	
	Campo de la Guardia	VP	PDO-ES-A0055		Jumilla	DO	PDO-ES-A0109	
	Casa del Blanco	VP	PDO-ES-A0060		Rioja	DOCa	PDO-ES-A0117	
	Dehesa del Carrizal	VP	PDO-ES-A0054	IGP (1)	Ribera del Queiles	VT	PGI-ES-A0083	
	Dominio de Valdepeña	VP	PDO-ES-A0052	PLURICOMUNITARIAS				
	Finca Elez	VP	PDO-ES-A0053	DOPs (16)				
	Gujoso	VP	PDO-ES-A0058					
	La Mancha	DO	PDO-ES-A0045					
	Manchuela	DO	PDO-ES-A0046					
	Méntrida	DO	PDO-ES-A0047					
	Mondéjar	DO	PDO-ES-A0048					
	Pago Florentino	VP	PDO-ES-A0057					
	Ribera del Júcar	DO	PDO-ES-A0049					
	Uclés	DO	PDO-ES-A0050					
	Valdepeñas	DO	PDO-ES-A0051					
IGP (1)	Castilla	VT	PGI-ES-A0059					

(1) Términos tradicionales pueden sustituir en el etiquetado a la expresión "Denominación de Origen Protegida". Estos son: DOCa: "Denominación de Origen Calificada"; DO: "Denominación de Origen"; VP: "Vino de Pago"; VC: "Vino de Calidad ...";

A la expresión Indicación geográfica protegida, VT: "Vino de la tierra"

Media Rentabilidades Económicas 2014-2016 para las Denominaciones de Origen

RIBERA DEL DUERO		PEÑAFALCÓN	3,84
BODEGAS Y VIÑEDOS ALNARDO	27,02	LA CEPA ALTA	3,69
BODEGAS Y VIÑEDOS VALDERIZ	23,21	FINCA VILLACRECES	3,6
PAGO DE LOS CAPELLANES	19,75	LA HORRA	3,4
BODEGA Y VIÑEDOS MARTÍN BERDUGO	17,08	BALBÁS	3,37
RODERO	16,89	HACIENDA SOLANO	3,35
AALTO BODEGAS Y VIÑEDOS	16,48	VIÑEDOS Y BODEGAS GARCÍA FIGUERO	3,34
LOS MATUCOS	15,4	DEHESA DE LOS CANÓNIGOS	3,28
CANTAMORA	15,11	COPABOCA	3,13
ARZUAGA NAVARRO	12,9	BRIONES BANIANDRES	3,07
BODEGA COOP VIRGEN DE LA ASUNCIÓN	12,86	CEPAS DE CASTILLA	3,05
CENTUM CADUS	12,05	VIÑA MAMBRILLA	3,01
VEGA SICILIA	11,61	ALBERTO Y BENITO	2,98
BODEGAS Y VIÑEDOS ALIÓN	11,54	PAGOS DEL REY	2,96
AVELINO VEGAS	10,63	DOMINIO DE ATAUTA	2,63
FÉLIX CALLEJO	10,5	BODEGA COOP SAN ANDRÉS	2,56
PAGO DE CARRAOVEJAS	10,13	MONTEBACO	2,56
BODEGAS Y VIÑEDOS MONTEGAREDO	9,61	GRUPO YLLERA	2,48
FEDERICO	8,99	CASTILLEJO DE ROBLEDO	2,39
EMILIO MORO	8,71	MARQUES DE LA CONCORDIA FAMILY OF WINES	2,34
NAVARRO BALBAS	8,7	ALTOS DEL ENEBRO	2,33
EL INICIO	8,67	VINOS SANTOS ARRANZ	2,26
VIÑEDOS LA DEHESA	8,55	S. ARROYO	1,96
HNOS. SASTRE	8,53	SANTA EULALIA	1,78
DIEZ LLORENTE	8,49	TIERRAS EL GUIJARRAL	1,75
DOMINIO DE PINGUS	7,71	LYNUS VIÑEDOS Y BODEGAS	1,62
BODEGAS Y VIÑEDOS VEGA DE YUSO	7,12	VIÑA GUMIEL	1,61
PINGÓN	6,86	ALVIDES	1,6
LÓPEZ CRISTÓBAL	6,79	DOMINIO DEL AGUILA	1,46
BODEGAS Y VIÑEDOS TAMARAL	6,76	LOS ASTRALES	1,29
BODEGAS Y VIÑEDOS VALDEBODEGA	6,45	BODEGAS Y VIÑEDOS TÁBULA	1,27
CONDADO DE HAZA	6,44	CID BERMÚDEZ	1,26
HACIENDA MONASTERIO	6	COMENGE BODEGAS Y VIÑEDOS	1,25
DEHESA VALDELAGUNA	5,99	FUENTENARRO	1,24
ALEJANDRO FERNÁNDEZ-TINTO PESQUERA	5,96	BODEGAS Y VIÑEDOS NEO	1,15
THESAURUS	5,74	ARROCAL	1,12
MATARROMERA	5,49	BODEGAS Y VIÑEDOS VALTRAVIESO	1,12
POSTIGO VERGEL	5,37	PEÑALBA LÓPEZ	1,11
PASCUAL	5,21	BODEGAS Y VIÑEDOS LLEIROSO	1,09
EL LAGAR DE ISILLA	5,14	ASENJO & MANSO	1,01
SELECCIÓN DE TORRES	5,13	EL MOSAICO DE BACO	1
BODEGAS Y VIÑEDOS VEGA REAL	5,12	VITULIA	0,99
VALDUBÓN	4,99	VIÑA ARNÁIZ	0,96
VIÑA BUENA	4,97	HIJOS DE ANTONIO POLO	0,92
MORAL DÍEZ VINOS Y VIÑAS	4,76	MARTA & MATE	0,86
HNOS. PÉREZ PASCUAS	4,7	VINCE JOHN	0,85
ISLMAEL ARROYO	4,31	BODEGAS Y VIÑEDOS DEL LINAJE GARSEA	0,83
BODEGAS Y VIÑEDOS GALLEGO ZAPATERO	3,97	CUEVAS JIMÉNEZ	0,73
BODEGAS Y VIÑEDOS MONTEABELLÓN	3,96	PINORD	0,67

IMPERIALES	0,66	GARCÍA DE ARANDA	-2,41
SEÑORÍO DE NAVA	0,63	RAIZ Y QUESOS PARAMO DE GUZMAN	-2,71
REQUIEM HISPANIA	0,59	BOHÓRQUEZ	-3
TIERRAS DE PEÑAFIEL	0,58	DOMINIO DE CAIR	-3,36
BODEGAS Y VIÑEDOS ESCUDERO	0,58	PRADO DE OLMEDO	-3,58
DE LOS RÍOS PRIETO	0,55	CONVENTO SAN FRANCISCO	-3,79
PAGOS DE MOGAR	0,55	VIYUELA	-3,86
CILLAR DE SILOS	0,55	CEPA 21	-3,98
TARSUS	0,54	MUÑOZ Y MAZÓN	-4,04
SEVERINO SANZ	0,54	BODEGAS Y VIÑEDOS ALILIAN	-4,21
ABADÍA LA ARROYADA	0,52	BODEGAS Y VIÑEDOS ORTEGA FOURNIER	-5,73
BODEGAS Y VIÑEDOS ALTO SOTILLO	0,52	GRANDES BODEGAS	-5,8
PORTIA	0,5	CARRASVILLA	-5,9
TRASLASCUESTAS	0,47	PICO CUADRO	-5,99
TORREDEROS	0,43	BODEGAS Y VIÑEDOS ROBERIK	-6,31
BODEGAS Y VIÑEDOS MONTE AIXA	0,37	ALTOS DEL TERRAL	-6,36
POMAR VIÑEDOS	0,37	GRUPO SOLAR DE SAMANIEGO	-6,69
TORREMORÓN SOC COOP	0,36	BODEGAS Y VIÑEDOS SANTO DOMINGO	-6,93
BODEGAS Y VIÑEDOS RAUDA SOC COOP	0,27	MONTEVANNOS	-7,81
ALTO MIRALTARES	0,27	DOMINIO BASCONCILLOS	-7,81
VALTOÑAR	0,27	BODEGAS Y VIÑEDOS RECOLETAS	-8,24
EXPLOTACIONES VALDUERO	0,21	CONVENTO DE LAS CLARAS	-9,97
VIÑEDOS ALONSO DEL YERRO	0,2	TRUS	-10,05
VEGANZONES	0,12	ZIFAR	-10,06
VALLE DE MONZÓN	0,05	VIÑA VALDEMAZÓN	-11,23
ARCO DE CUIEL	-0,01	BODEGAS Y VIÑEDOS MONTECASTRO	-11,79
UVAGUILERA	-0,08	PEÑAFIEL	-11,89
NUESTRO DE DIAZ BAYO	-0,11	MUNTRA	-12,35
BODEGAS Y VIÑEDOS SANZ MONEO	-0,15	VALDAYA	-13,54
BOSQUE DE MATA ASNOS	-0,16	ALTOGRANDE	-14,02
VITIVINÍCOLA DE VALBUENA	-0,24		
VALDEMONJAS	-0,3		
SERVILIO-ARRANZ	-0,32		
VIÑA TUELDA	-0,56		
REAL SITIO DE VENTOSILLA	-0,67	RIOJA	
ANTIDOTO	-0,84	Monje Amestoy, S.C Familia	26,4
ADRADA ECOLÓGICA	-0,86	Barón de Ley, S.A., Bodegas	25,13
BAJO DURATÓN	-1,09	Corcel, S.L., Bodegas	19,93
SANCIUS BDOEGAS Y VIÑEDOS	-1,12	Urbina, S.L., Bodegas	19,65
BODEGA Y VIÑEDOS MILENICO	-1,18	Bauza, S.C., Bodegas	14,65
EBANO VIÑEDOS Y BODEGAS	-1,28	Ruyavi, S.L., Bodegas y Viñedos	14,12
BODEGAS Y VIÑEDOS C. ACEBES	-1,38	Basilio Izquierdo, S.L., Bodegas	13,98
LAGAR DE PROVENTUS	-1,76	T. Y M. Etxeita, S.C.	13,86
HORNILLOS BALLESTEROS	-2,1	Mendoza Lardi, S.L., Bodegas	13,6
CASTILLO DE PEÑAFIEL	-2,1	Velasco, S.L., Bodegas	12,69
ALEXANDER VS THE HAM FACTORY	-2,16	Campillo, S.L., Bodegas	12,65
CRUZ DE ALBA	-2,16	Vinos de Benjamín Romeo, S.L.	12,47
VIÑAS DEL JARO	-2,25	Ruiz Gómez, S.L., Bodegas	11,88
SEÑORÍO DE BOCOS	-2,28	Beronia, S.A., Bodegas	11,68
TORRES DE ANGUIX	-2,28	Cadarso Ciordia, S.L., Bodegas	11,58
VEGA SAN JUAN	-2,31	Paco García, S.L., Bodegas	11,51

Propiedad Grial, S.L.	10,58	Lagar de Zabala, S.L., Bodegas	4,17
Lavalle, S.L., Bodegas	10,56	San Cristobal, S.L., Bodegas	4,09
Blanco Pérez de Azpillaga, S.L., Bodegas	10,46	Zintzo, S.L., Bodegas	4,09
Viñedos del Contino, S.A.	9,95	Tobelos Bodegas y Viñedos, S.L.	3,89
Vallemayor, S.L., Bodegas	9,71	Viñedos Ruiz Jiménez, S.L.	3,82
Ramón Bilbao, S.A., Bodegas	9,08	Burgo Viejo, S.L., Bodegas de Familia	3,6
Luis R., S.C., Bodegas de	8,87	Senda Galiana, S.A., Bodegas y Viñas	3,58
Ostatu, S.C., Bodegas	8,85	Sierra Cantabria, S.A., Bodegas	3,54
Coto de Rioja, S.A., El	8,85	Eguia, S.L., Bodegas	3,54
Zugober, S.A.	8,81	Señorío de Urarte, S.L., Bodegas	3,49
Luis Cañas, S.A., Bodegas	8,53	San Roque, Bodega Cooperativa	3,48
Berzal, S.L. Dominio	8,28	Señorío de Arana, S.A.	3,46
Ontañon, S.A., Bodegas	8,27	Medievo, S.L., Bodegas del	3,45
Marqués de Riscal, S.A., Vinos de los Herederos de	8,16	Viñedos de Párganos, S.L.	3,32
Bhilar, S.L., Bodegas	7,83	Altun, S.L., Bodegas	3,28
Las Cepas, SLU Unión Familiar agricultores	7,77	Marqués de Arviza, S.L., Bodegas	3,23
Abel Mendoza Monge, S.L., Bodega	7,57	Hacienda Grimón, S.L.	3,13
Viña Bujanda, S.L.U.	7,53	Juncal, S.L., Bodegas	3,07
Muriel, S.L., Bodegas	7,3	Marqués de Carrión, S.A., Bodegas y Viñedos	3,03
Jalon, S.L., Bodegas	7,25	Amalur, S.L. Bodegas	3,02
Marqués de Murrieta, S.A., Bodegas	7,11	Ortega Ezquerro, S.L., Bodegas y Viñedos	3
Ondarre, S.A., Bodegas	7,09	Señorío de Yerga, S.A., Bodegas	3
Solabal, S.A.T., Bodegas y Viñedos	6,97	Pagos del Rey, S.L.	2,96
Viña Valdeleyo, S.L.	6,87	Maset Rioja, S.L., Bodegas	2,86
Bilbaínas, S.A., Bodegas	6,65	Garrido Medrano, S.C.	2,86
Manero Barricarte, S.L.	6,5	Nestares Eguizábal, S.L., Bodegas	2,85
Roda, S.A., Bodegas	6,46	Cenicero Vitícola, S.L. Bodegas	2,85
Rioja Alta, S.A., La	6,37	Señorío de San Vicente, S.A.	2,73
Mayorazgo J. Zacañas de Bivián, S.A.	6,34	Huergo, S.L., Bodegas	2,71
Navajas, S.L., Bodegas	6,24	Forcada, S.L. Bodegas	2,51
Vinícola Real, S.L., Bodegas	6,18	Viña Berneda, S.L., Bodegas	2,46
Faustino, S.L., Bodegas	6,09	Marqués del Atrio, S.L., Hacienda y Viñedos	2,41
Faustino García Martínez, S.L. Bodegas	6,09	López de Heredia-Viña Tondonia, S.A., R.	2,37
Diosares, S.L.	5,9	Benetakoa, S.C.	2,37
Granja Ntra. Sra. Remelluri, S.A.	5,79	Riojanas, S.A., Bodegas	2,27
Lan, S.A., Bodegas	5,77	Solar Viejo de Laguardia, S.L.	2,27
Viña Balseca, S.L.	5,73	Las Erres, S.L., Bodegas	2,27
Arriezu Vineyards (Bloralix) SLU	5,55	Heras Cordón, S.L., Bodegas y Viñedos	2,22
Isidro Milagro, S.L., Bodegas	5,26	Viñedos Real Rubio, S.L.	2,21
Ramírez, S.L., Bodegas	5,09	Pernod Ricard Winemakers Spain (Age)	2,2
Escudero, S.L., Bodegas	5,06	Valdelana, S.L., Bodegas	2,13
Casa Juan, S.A., Bodegas	4,97	Eguren Ugarte, S.A.	2,13
Albergada, S.C.	4,87	Domeco de Jarauta, S.L., Bodegas	2,11
Izadi, S.A.	4,76	Viñadores Artesanos, S.L.	2,02
Pedro Martínez Alesanco, S.L., Bodegas	4,72	Vivanco, S.L., Bodegas	2,01
Vallobera, S.L., Bodegas	4,64	Heredad de Baroja, S.L., Bodegas	1,98
Miguel Merino, S.L., Bodegas	4,62	Mitarte, S.L.	1,97
Comercializadora La Rioja Alta, S.L.U.	4,55	Sancha, S.L., Juan Carlos	1,79
Viña emiliano, S.L.	4,44	L. Casado, S.L., Bodegas	1,79
Estraunza, S.A., Bodegas	4,35	Bagordi, S.L., Bodegas	1,75
Somalo Blanco, S.L., Bodegas	4,17	Altanza, S.A., Bodegas	1,7

Señorio de Libreres, S.L., B y V	1,65	Alvia, S.L., Bodegas	0,38
Hnos. Frías del Val, S.L.	1,61	Tierra Antigua, S.L.	0,36
Finca Nueva, S.L., Bodegas	1,6	Martínez Lacuesta, S.A., Bodegas	0,34
Dunviro, S. Coop., Bodegas	1,58	Señorio de las Viñas, S.L.	0,34
Castillo de Cuzcurrita, S.A.	1,53	Pagos de Leza, S.L.	0,33
Soto de Torres, S.L.U.	1,51	Viña Eguíluz, S.L.	0,28
Montecillo, S.A., Bodegas	1,5	Valenciso, S.A. Cía. Bodegas de	0,26
San Martín de Ábalos, S.L., B.	1,41	Tobía, Bodegas	0,25
Sendero Royal, S.L., Bodegas	1,36	Unión de Viticultores Riojanos, S.L.	0,24
Casado Manzanos, Luis Ángel	1,36	Ilurce, S.A.T., Bodegas y Viñedos	0,22
Larchago, S.A., Bodegas	1,28	Pastor Diaz, S.L.	0,22
Baigorri, S.A., Bodegas	1,28	San Gregorio, S. Coop. Bodegas	0,16
Perica, S.L., Bodegas	1,26	Ondalan, S.A.	0,16
Urtubia Pérez, Amós	1,18	Corral Cuadrado, S.L.	0,15
Moral, S.L., Bodegas y Viñedos	1,18	Lacus, S.L., Bodegas	0,12
Viña Salceda, S.L.	1,16	Finca Valpiedra, S.L.	0,11
Eduardo Garrido, S.L., Bodegas	1,08	Montsalla, S.L. Bodegas	0,1
Murua, S.A., Bodegas	1,04	Valoria, SL, Bodegas	0,1
Viñedos de Aldeanueva, S. Coop.	1,02	San Cebrín, Bod. Coop. Vinícola	0,07
Santalba, S.A.	0,96	Franco Españolas, S.A., Bodegas	0,06
Interlocal del Najerilla, Sociedad Cooperativa, B.	0,91	Patrocinio, S.L., Bodega Cooperativa	0,02
Finca Allende, S.L.	0,9	Marqués de Reinosa, S.Coop.	0,01
Pujanza, S.L., Bodegas y Viñedos	0,9	Quinta Avenida, SL., Bodegas y Viñedos	-0,02
Medrano Irazu, S.L. Bodegas	0,84	El Arca de Noe, Bodega Cooperativa	-0,09
Hrdros. Perfecto Martínez, S.L. B.	0,8	Cosecheros de Tudelilla, S.A.T.	-0,1
Bargondia, S.L.	0,79	Davalillo, S. Coop. Ltda., Vinícola	-0,1
Corral, S.A., Bodegas	0,79	Heredad Linares, S.L.	-0,12
Heredad de Aduna, S.L., Bodegas	0,75	Fuenmayor, S.A., Bodegas	-0,34
Sáenz de Santamaría, S.L., Bodegas	0,75	Rioja Vega, S.A.	-0,34
R.M. Rioja, S.L.	0,73	Hnos. Peciña, S.L., Bodegas	-0,4
Fos, S.L., Bodegas	0,71	Las Orcas, S.L. Bodegas	-0,52
Launa, S.L., Bodegas	0,7	Altos de Rioja Viticultores y Bodegueros, S.L.	-0,61
Don Balbino, S.L.	0,68	Valgrande, S.A., Bodegas	-0,82
Alonso González, S.L. Bodegas	0,67	Dominio de Nobleza, S.L.	-0,88
Rivalia Bodegas y Viñedos, S.L.	0,66	Torre de Oña, S.A.	-0,9
Sáenz Garrido, S.L.	0,66	Nubori, S.L.	-1,01
Campanile, S.L.	0,65	Classica, S.L. Bodega	-1,14
Prudencio Larrea, S.L.	0,63	Berarte Viñedos y Bodegas, S.L.	-1,25
Cardema, S.L., Bodegas	0,6	Concejo de Ollauri, S.L. Bodegas	-1,62
Martínez Palacios, S.L., Bodegas	0,58	Gómez Cruzado, S.A., Bodegas y Viñedos	-1,64
Fuente Vieja, S.L., Bodegas y Viñas	0,57	Lacort V, S.A., Bodegas	-1,92
Los Arlos, S.L., Bodegas	0,55	Viña Olabbarri, S.A.	-1,94
San Justo y San Isidro, S. Cooperativa	0,53	Luis Gurpegui Muga, S.A., Bodegas	-1,98
Interlocal Virgen de la Vega, Bodega Cooperativa	0,5	Fin de Siglo, S.L., Bodegas	-2,25
Leza García, C.B., Bodegas	0,49	Finca Egomei, S.L.	-2,37
Alore, S.L., Bodegas	0,48	Artoje, S.L., Bodegas	-2,53
Real Divisa, S.A., Bodegas de la	0,48	Heredad Nalda, S.L.	-2,57
Landaluce, S.C.	0,45	Cidacos, S.L., Bodegas El	-2,6
Fernández Eguiluz, S.L., Bodegas	0,39	Vinícola Riojana de Alcanadre, S.C.	-2,74
D. Mateos, S.L.	0,38	Carlos Serres, S.A., Bodegas	-2,83
Viña Ijalba, S.A.	0,38	Vinícola de Ábalos, S.L.L.	-2,92

Cuna de Reyes, S.L.	-3,04	SAN BERNABÉ DE COSUENDA SOC COOP	0,58
Gregorio Martínez, S.L., Bodegas	-3,19	SAN VALERO SOC COOP	0,52
Jatorrena, S.A. Bodegas	-3,22	GRANDES VINOS Y VIÑEDOS	0,49
Amézola de la Mora, S.A., Bodegas	-3,57	MANUEL MONEVA E HIJOS	0,29
Ollauri, S.L., bodegas	-3,58	ESTEBAN MARTÍN	0,22
Calado de La Loma, S.L.	-3,62	SOC COOP SAN ROQUE DE ALFAMÉN	-0,06
Siderales, S.L., Bodegas	-4,22	SOC COOP AGRARIA SAN NICOLÁS DE TOLENTINO	-0,38
Florentino de Lecanda, S.A.	-4,77	SUCESORES DE MANUEL PIQUER	-1,06
Viñedos de Alfaro, S.A.	-5,36	QUINTA MAZUELA	-3,63
Solar de Ayala, S.L.	-5,4	JORDÁN DE ASSO	-3,87
Señorío de Somalo, S.L.	-5,44	ABRERA	-4,21
Viñedos del Ternero, S.L.	-5,55	SOLAR DE URBEZO	-5,69
Ciego del Rey, S.L., Bodegas	-5,7		
San Prudencio, S.A., Bodegas	-6,34		
Lyng, S.L., Viñedos y Bodegas	-6,6	CALATAYUD	
Fernández Sobron, S.L.	-6,95	LANGA	17,6
Martínez Corta, S.L., Bodegas	-7,59	AUGUSTA BILBILIS	8,47
Gailur, S.L., Bodegas	-7,77	COLÁS VITICULTORES	5,46
Real Junta, S.A.	-8,13	ESTEBAN CASTEJÓN	2,68
Heredad San Andres, S.L.	-8,72	BRECA	-3,83
Akutain, S.L, Bodegas	-11,17		
Marqués de Terán, S.L., Bodegas	-11,42		
Nivarius, S.L., Bodegas	-12,82		
El Conjuero Del Ciego	-15,57	SOMONTANO	
Castillo de Fuenmayor, S.A., Bodegas	-18,35	OTTO BESTUÉ	5,65
		VIÑAS DEL VERO	2,91
		ALODIA	2,72
CAMPO DE BORJA		SERS	1,78
BORSAO	11,16	VILLA D'ORTA	1,68
ALTO MONCAYO	7,6	RASO HUETE	0,41
CRIANZAS Y VIÑEDOS STO CRISTO SOC COOP	5,59	SOMMOS	0,32
PAGOS DEL MONCAYO	1,03	BALLABRIGA	0,32
COOP SAN JUAN BAUTISTA DE FUENDEJALON	0,18	LALANNE	-0,43
COOP STA ANA	0,12	CHESA	-1,47
SOC COOP AGRICOLA DE BORJA	0,05	LAUS	-3,24
CABAL	-1,05	VALDOVINOS	-3,3
RUBERTE	-2,22	FÁBREGAS	-3,89
		PIRINEOS	-4,81
		ESTADA	-7,32
		MIPANAS	-7,75
CARIÑENA		MONTE ODINA	-12,24
ROMEO IRISARRI	4,32		
DEL SEÑORÍO	3,67		
AÑADAS	3,27	CAVA	
SOC COOP VITÍCOLA SAN JOSÉ	2,33	CAL GASSET	15,96
DOMINIO DE LONGAZ	1,85	LLAGRIMA D'OR	11,54
PANIZA SOC COOP	1,62	BODEGAS TROBAT	10,08
GABARDA	1,23	CAVAS DEL CASTILLO DE PERELADA	9,25
HERMANOS TORCAL	1,12	MASOLIVE	8,82
IGNACIO MARÍN	0,77	CASTELL D'OR	7,77

MARQUES RIGOL	7,75	FERRER MATA	0,8
GASTON COTY	6,18	JOAN SARDÁ	0,73
JOSEP TORRES SIBILL	6,13	AGUSTI TORELLO	0,71
CELLERS ALSINA	5,3	JAUME GIRO I GIRO	0,71
AGRUPACIO VITICULTORS ARTESANALS	5,18	GIRO DEL GORNER	0,69
GRAMONA	5,08	CELLERS PLANAS ALBAREDA	0,65
VIADER CAYON	4,53	HERETAT GUILERA	0,6
CABESTANY	4,08	SUMARROCA	0,57
MASIA CODINA	4,06	VIVES AMBROS	0,55
MARIA OLIVER PORTI	3,81	V.C. MONASTELL	0,5
JOVANI VINS	3,72	BLANCHER CAPDEVILLA	0,45
MARTI GRAU VITICULTORS	3,66	AGRICOLA DE BARBERA	0,45
CAVAS J. HILL	3,37	UNION VINICOLA DEL ESTE	0,39
RECAREDO MATA CASANOVAS	3,23	MUNGUST	0,32
SOLER JOVE	3,05	CANALS Y DOMINGO	0,26
MASIA VALLFORMOSA	2,83	CELLER CARLES ANDREU	0,26
CELLERS VIVES GAU	2,79	VINICOLA DE SARRAL I SEC. DE CREDIT	0,15
CASTELO DE PEDREGOSA	2,59	CELLER JOSEP M. FERRET	0,1
FONPINET	2,42	CAVAS PARES BALTA	0,06
VIÑA TORREBLANCA	2,42	MARRUGAT	-0,02
MARIA CASANOVAS I ROIG	2,11	CAN QUETU	-0,18
ORIOLE ROSSELL	2,06	PARATO VINICOLA	-0,19
LLEURE OLESA	1,96	C. FERRET	-0,22
JANE SANTACANA	1,87	MATA I COLOMA	-0,32
U MES U FAN TRES	1,67	CAPITA VIDAL	-0,38
JANE VENTURA	1,66	SADEVE	-1,15
PERE VENTURA I FAMILIA	1,66	SADURNI COMAS CODORNIU	-1,23
TORRES PRUNERA	1,64	TORRENS MOLINER	-1,71
FREIXA RIGAU	1,64	J. PUJADO	-1,73
FREIXENET	1,55	PAGES ENTRENA	-2,09
PARXET	1,53	SEGURA VIUDAS	-2,16
GIRO RIBOT	1,49	MONT MARÇAL VINICOLA	-2,54
ENRIC NADAL	1,4	CODORNIU	-2,68
CELLERS CAN SURIOL DEL CASTELL	1,35	ROSELL Y FORMOSA	-2,99
TORELLO LLOPART	1,27	CELLER VELL	-3,1
CANALS NADAL	1,2	CUSCO I ESTEVE	-3,22
CAN DESCREGUT	1,18	JOSE Mª GAYA AGUILERA	-3,23
CA N'ESTELLA	1,17	EXP. SADURNI BEGAS	-3,26
HUGUET DE CAN FEIXES	1,1	RENE BARBIER	-3,29
CELLERS GRAU DORIA	1,07	PIÑOL TORRENTS, JOAN	-3,61
MASSANA NOYA	1,02	FELIX MASSANA	-4,03
FERMI BOHIGAS	1,02	HERETAT MESTRES	-4,09
CELLER COOP. I SEC DE CREDIT VILA-RODONA	0,97	HERETAT MAS TINELL	-4,69
CELLER COOPERATIU D'ARTES	0,97	CASTELLBLANCH	-6,24
REXACH BAQUES	0,96	OLIVELLA I BONET	-6,56
SABATE I COCA	0,94	FERRÉ I CATASÚS	-6,76
FINCA VALLDOSERA	0,88	FINCA CASTELL DE SUBIRATS	-10,8

Número de empresas exportadoras de la Actividad 22

Elemento	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	Empresas								
Andalucía	201,00	213,00	277,00	306,00	316,00	313,00	327,00	351,00	361,00
Aragón	61,00	74,00	105,00	132,00	125,00	150,00	168,00	172,00	161,00
Asturias, Principado de	27,00	31,00	39,00	39,00	34,00	44,00	39,00	43,00	34,00
Balears, Illes	13,00	21,00	29,00	36,00	39,00	41,00	48,00	46,00	48,00
Canarias	23,00	31,00	54,00	60,00	55,00	59,00	66,00	83,00	73,00
Cantabria	—	—	7,00	8,00	9,00	16,00	13,00	11,00	19,00
Castilla y León	203,00	234,00	317,00	351,00	364,00	415,00	511,00	482,00	530,00
Castilla-La Mancha	172,00	163,00	230,00	242,00	271,00	260,00	322,00	329,00	352,00
Cataluña	591,00	557,00	1.032,00	1.079,00	1.038,00	1.051,00	1.219,00	1.311,00	1.356,00
Comunitat Valenciana	167,00	156,00	254,00	272,00	318,00	298,00	310,00	328,00	345,00
Extremadura	60,00	69,00	87,00	98,00	89,00	87,00	80,00	88,00	80,00
Galicia	134,00	151,00	199,00	205,00	207,00	193,00	265,00	263,00	279,00
Madrid, Comunidad de	163,00	185,00	439,00	497,00	496,00	432,00	486,00	468,00	483,00
Murcia, Región de	73,00	88,00	119,00	130,00	118,00	124,00	151,00	169,00	186,00
Navarra, Comunidad Foral de	84,00	98,00	150,00	147,00	133,00	129,00	170,00	159,00	177,00
No determinado	131,00	115,00	175,00	184,00	214,00	261,00	186,00	90,00	74,00
País Vasco	137,00	159,00	233,00	244,00	247,00	243,00	342,00	407,00	502,00
Rioja, La	158,00	206,00	258,00	276,00	307,00	315,00	378,00	321,00	328,00
Elemento	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Empresas								
Andalucía	360,00	433,00	469,00	483,00	559,00	559,00	565,00	560,00	517,00
Aragón	167,00	194,00	227,00	244,00	253,00	268,00	277,00	258,00	274,00
Asturias, Principado de	44,00	56,00	49,00	66,00	63,00	70,00	74,00	69,00	70,00
Balears, Illes	47,00	47,00	59,00	67,00	71,00	73,00	80,00	90,00	88,00
Canarias	70,00	82,00	90,00	133,00	232,00	257,00	249,00	209,00	203,00
Cantabria	21,00	10,00	7,00	9,00	17,00	14,00	18,00	13,00	15,00
Castilla y León	574,00	600,00	661,00	687,00	695,00	734,00	779,00	767,00	785,00
Castilla-La Mancha	398,00	456,00	498,00	503,00	541,00	527,00	567,00	610,00	599,00
Cataluña	1.431,00	1.655,00	1.811,00	1.567,00	1.655,00	1.696,00	1.821,00	1.877,00	1.736,00
Comunitat Valenciana	333,00	425,00	472,00	544,00	628,00	694,00	689,00	704,00	693,00
Extremadura	93,00	107,00	118,00	116,00	117,00	130,00	126,00	149,00	124,00
Galicia	307,00	288,00	325,00	349,00	401,00	421,00	451,00	464,00	492,00
Madrid, Comunidad de	460,00	460,00	549,00	668,00	707,00	700,00	726,00	794,00	707,00
Murcia, Región de	186,00	185,00	190,00	191,00	196,00	261,00	222,00	214,00	218,00
Navarra, Comunidad Foral de	166,00	177,00	194,00	196,00	195,00	213,00	206,00	206,00	204,00
No determinado	58,00	113,00	281,00	110,00	124,00	126,00	107,00	110,00	121,00
País Vasco	454,00	434,00	447,00	467,00	445,00	519,00	538,00	532,00	558,00
Rioja, La	352,00	356,00	403,00	421,00	435,00	457,00	455,00	461,00	465,00