

# Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. El caso de la DOCa Rioja

EMILIO BARCO (\*)

M.<sup>a</sup> CRUZ NAVARRO (\*)

MARIOLA PINILLOS (\*)

## 1. PRESENTACIÓN

Desde la década de los años noventa, se ha ido articulando un discurso en el sector vitivinícola a nivel mundial que acepta la existencia de dos modelos de producción y de dos estrategias comerciales, que, a su vez, se identifican con dos grupos, uno el de los Países Tradicionalmente Productores (PTP) localizados en Europa, y otro, el de los Nuevos Países Productores (NPP) situados en América (EE.UU., Argentina y Chile), África (África del Sur) y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda).

La evolución de la producción y del comercio mundial ha permitido avalar con datos la existencia de ambos grupos, identificar características internas comunes, e incluso, observar estrategias comerciales diferenciadas dirigidas a ganar cuota de mercado a nivel mundial.

Este trabajo nace con un triple objetivo: subrayar las características del mercado mundial y su evolución; verificar la existencia de ambos grupos de países, y cuestionar algunas de las hipótesis que se vienen aceptando en los debates abiertos en el sector. Se trata de confirmar o poner en tela de juicio: la supuesta homogeneidad (en términos de país y de región) de los dos grupos definidos; la existencia de modelos generales con validez universal, y la aplicación de una única estrategia de éxito que se asocia a un mayor tamaño empresarial y un elevado grado de internacionalización (T+I).

---

(\*) *Departamento de Economía Aplicada. Universidad de La Rioja.*

El caso de la Denominación de Origen Calificada Rioja aporta referencias válidas para la discusión que aquí se plantea.

## 2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO MUNDIAL DEL VINO

Los datos de la Organización Internacional del Vino (OIV) para el año 2006 (1) sitúan la producción mundial de vino en 281 millones de hectolitros, y el consumo en 241. Sus proyecciones al año 2010 prevén una superficie mundial de viñedo de 8 millones de hectáreas (7.924.000 en 2006), 300 millones de hectolitros de producción, un consumo entre 239 y 255, y un comercio mundial de unos 80. En definitiva, un escenario muy competitivo, en el que todos los países productores quieren mantener su posición en términos de capacidad de producción y de ventas, lo que no todos consiguen.

En este mercado mundial, desde hace algunos años se están produciendo cambios que afectan tanto a la oferta como a la demanda.

Desde la perspectiva de la oferta, se observa:

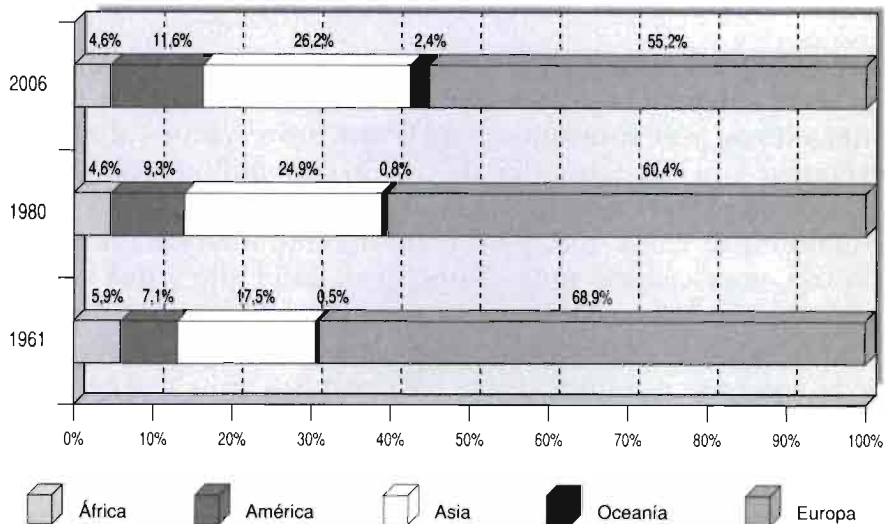
- La superficie de viñedo ha disminuido entre 1961 y 2006 en casi un millón y medio de hectáreas (9.336.531 hectáreas en 1961) y cambia la distribución territorial. La superficie de viñedo de Europa ha pasado de representar el 68,9 por ciento del total en 1961, al 55,2 por ciento en 2006. Por el contrario, el porcentaje aumenta en América (EE.UU., Chile y Argentina), Asia (China especialmente) y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda) (gráficos 1 y 2).
- El descenso de la superficie de viñedo no ha implicado un ajuste entre la oferta y la demanda, debido al aumento de los rendimientos en algunos de los principales países productores (entre otros, España).
- La producción, estabilizada en el entorno de 290 millones de hectolitros, sigue un patrón similar al descrito para la superficie, y el resultado es que disminuye la participación de Europa. Desde el año 1961, la oferta de Francia, Italia, España, Alemania, Portugal y Rumanía –los mayores productores del mundo– ha pasado del 63,6 por ciento de la producción mundial, al 55,5 por ciento en 2006. Mientras tanto, los seis siguientes (Australia, EE.UU., Chile, Argentina, África del Sur y China), todos ellos considerados «Nuevos Países Productores (NPP)», han pasado de generar el 15,2 por ciento del vino en el año 1961, a producir, en 2006, el 30,9 por ciento (gráfico 3).

---

(1) En el marco del Congreso de la OIV en Budapest (Hungría) en 2007, el Director General, Sr. Federico Castellucci, presentó el informe sobre la situación de la vitivinicultura mundial en 2006.

Gráfico 1

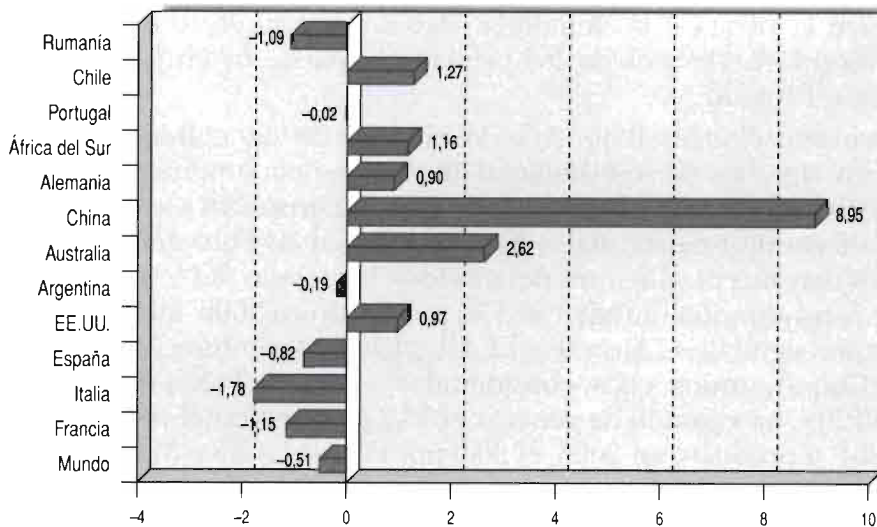
**Distribución continental de la superficie de viñedo (1961-2006)**



Fuente: Elaboración propia con datos Faostat.

Gráfico 2

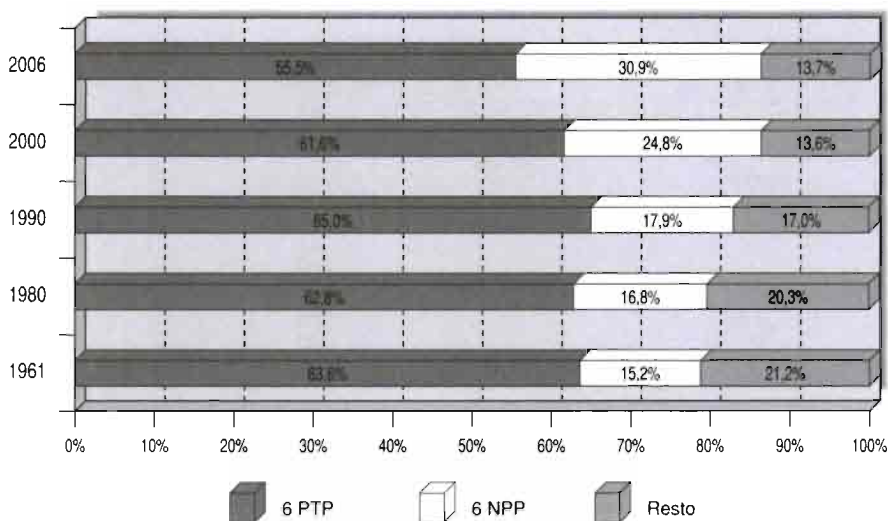
**TAV de la superficie de viñedo (1961-2006)**



Fuente: Elaboración propia con datos Faostat.

Gráfico 3

### Distribución de la producción de vino entre países tradicionalmente productores y nuevos países productores (1961-2006)



Fuente: Elaboración propia con datos Faostat.

Desde la perspectiva de la demanda:

- El consumo mundial de vino, que aumentó hasta la segunda mitad de los años ochenta, para disminuir después durante los noventa, y volver a romper esta tendencia al comienzo del nuevo siglo, se estima que se sitúe en el año 2007 entre 237,7 y 244, 4 millones de hectolitros (2) (gráfico 4).
- El consumo disminuye en los países tradicionalmente productores (área mediterránea principalmente) y aumenta en algunos países que en el pasado no destacaban por su capacidad de producción y/o consumo. [Reino Unido, EE.UU. y China, entre otros (3)] (gráfico 5).
- Europa (4) ha pasado de representar el 65 por ciento del consumo mundial, durante la segunda mitad de la década de los ochenta, al 61 por ciento en los últimos años (media 2001/05). En el mismo

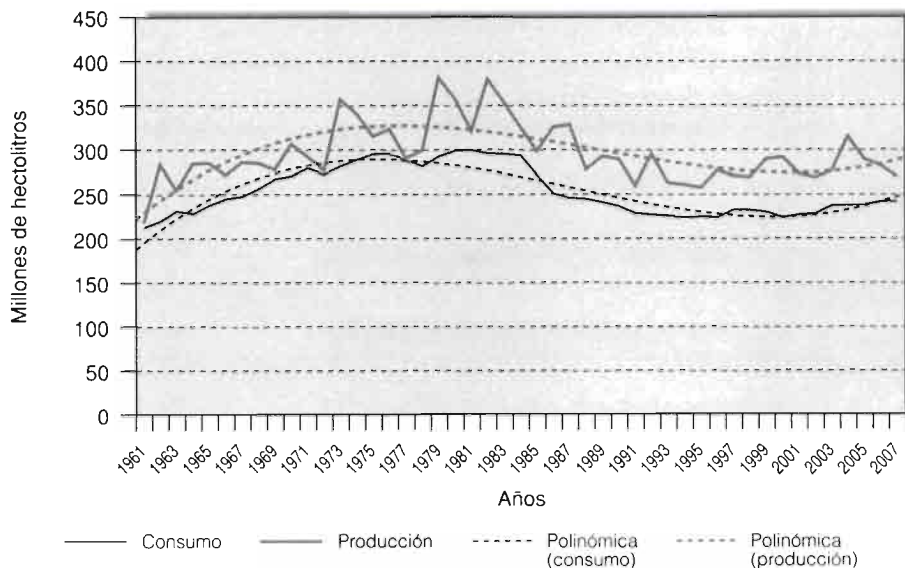
(2) Nota de coyuntura de octubre 2007 de la OIV.

(3) El crecimiento del consumo (y el de producción) en el caso de China es especialmente llamativo debido a su reciente incorporación tanto a la producción como al consumo de vino.

(4) La Unión Europea de 15 miembros más los países PECO.

Gráfico 4

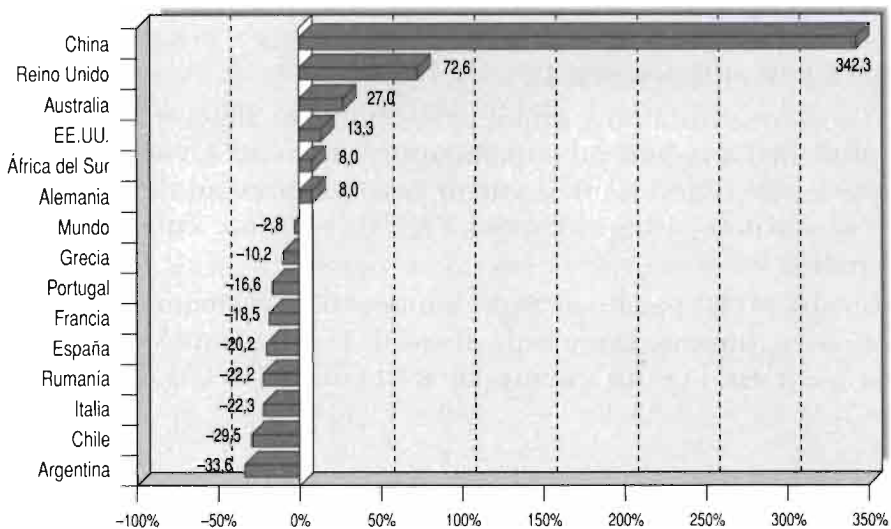
**Producción y consumo mundial de vino**



Fuente: Elaboración propia con datos Faostat y estimación OIV para 2007.

Gráfico 5

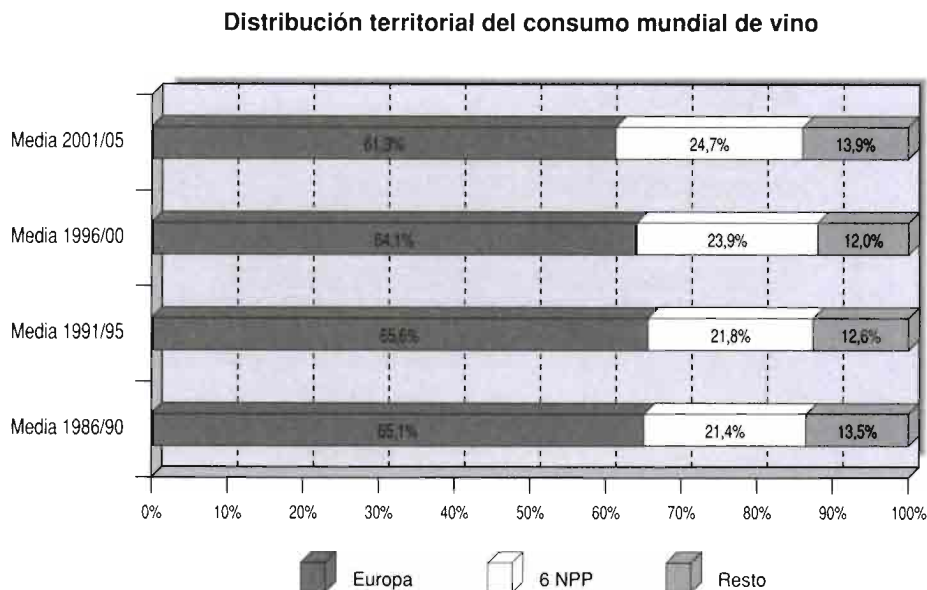
**Variación del consumo anual de vino**  
(Media 2001/05 sobre media 1986/90 en %)



Fuente: Elaboración propia con datos OIV.

periodo, el peso de los 6 NPP crece desde el 21 hasta al 25 por ciento (gráfico 6).

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia con datos OIV.

Los cambios descritos ocurrían al mismo tiempo que aumentaba el comercio exterior y todos los países productores intensificaban su estrategia de internacionalización, buscando en la exportación una salida para la producción que no absorbían sus mercados interiores.

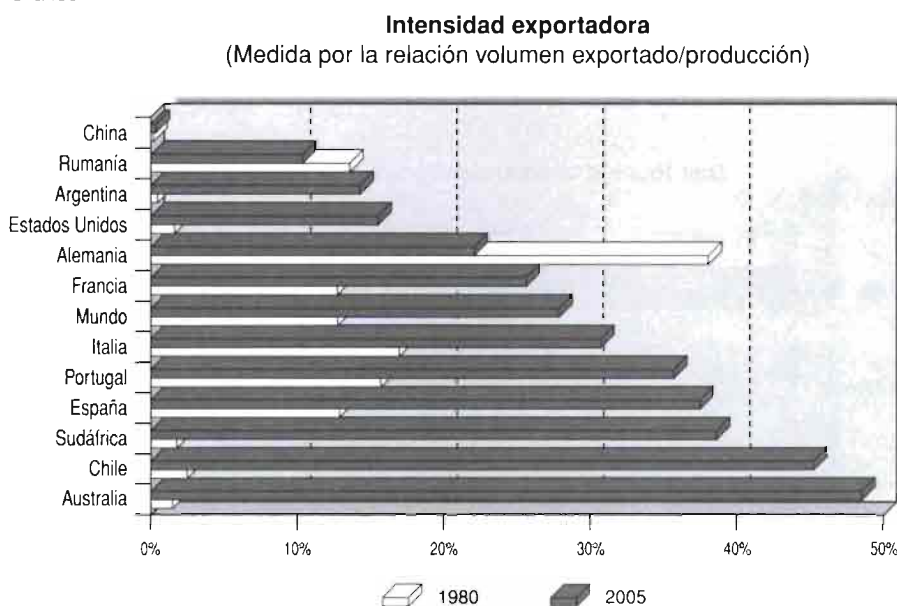
La parte de la producción mundial que se canaliza a través de exportaciones pasa de ser el 12,8 por ciento, en 1980, al 27,9 en el año 2005 (gráfico 7).

Dos países, Australia y Chile, destacan por su intensidad exportadora (5), al destinar casi la mitad de su producción al mercado exterior.

Los cinco primeros países exportadores de la Unión Europea (UE) (Francia, Italia, España, Portugal y Alemania) generaban el 78,8 por ciento de las exportaciones mundiales en la segunda mitad de los años ochenta, y el 62,1 por ciento en el año 2005. Cinco nuevos paí-

(5) Intensidad exportadora expresada por la relación entre el volumen exportado y la producción.

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia con datos Faostat.

ses exportadores (Australia, EE.UU., Chile, Argentina y África del Sur) han pasado, en el mismo periodo, del 3,1 al 25,5 por ciento (gráfico 8).

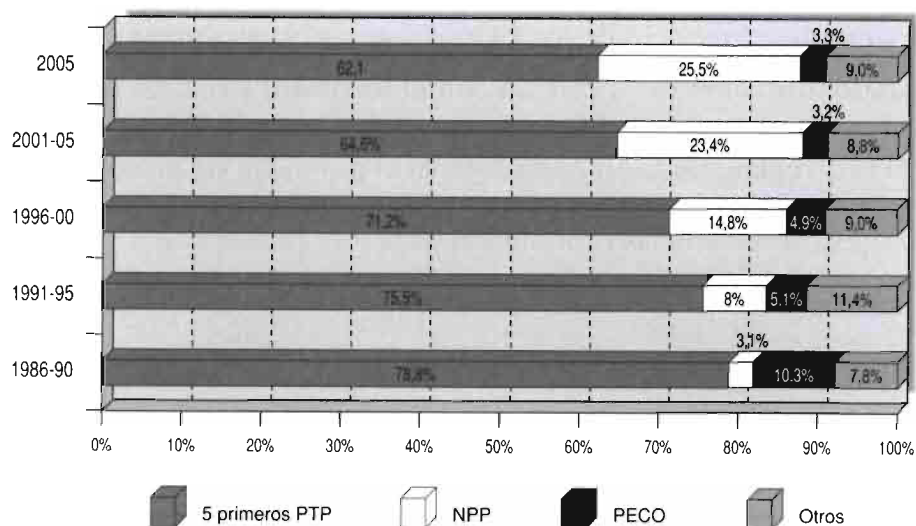
### 3. PUNTO DE INFLEXIÓN Y CONSECUENCIAS

Desde la segunda mitad de los años ochenta, varios países productores/exportadores, entre los que destaca Australia, irrumpen con fuerza en el mercado mundial.

La presencia de nuevos países en el mercado mundial empieza a notarse cuando varias empresas australianas deciden hacer frente a la crisis por la que atraviesa el sector en su país, elaborando una propuesta de actuación conocida como “*Strategy 2025*”, cuya aplicación permitió la reconversión y expansión del sector. Las bases de la estrategia que empiezan a desarrollar poco tiene que ver con la que se venía aplicando en Europa. Como señalan Green, Rodríguez Zúñiga y Seabra (2004), además de ser una iniciativa que parte del ámbito privado, se apoya en el desarrollo y valorización de un número limitado de variedades de cepas, en un importante esfuerzo de publicidad y promoción de las marcas de vinos elaborados a partir de ellas,

Gráfico 8

## Participación en los intercambios mundiales



Fuente: Elaboración propia con datos OIV.

y en un sistema de producción a gran escala. Este sistema es, en buena medida, similar al que ya venía desarrollándose en EE.UU. en donde tuvo su primer gran promotor en el grupo E & J Gallo Wineries, que inicia y expande su actividad a partir de la segunda mitad de los años 80.

La evolución del mercado y la presencia creciente de países que siguen estrategias de producción y comercialización diferentes de las que venían aplicando los productores tradicionales ha llevado a que se sintetice el comportamiento de cada grupo en dos modelos de actuación.

La base del modelo de los NPP se apoya en dos elementos básicos (6):

- Reunir grandes cantidades de uva vinificable con características varietales similares y previamente establecidas, recolectadas en diferentes zonas. Esta concentración de materia prima permite masificar la producción y, consecuentemente, el volumen de vino obtenido, poniendo especial atención durante todo el proceso en garantizar un nivel de calidad con elevado grado de homogeneidad.

(6) Ver Green, Rodríguez-Zúñiga y Seabra (2004) y Bardaji (2004).



- Grandes empresas con una elevada orientación al exterior y un sistema de producción industrial con marcas fuertes asociadas a una gama de productos homogéneos.

Por su parte, el modelo de los PTP se apoya principalmente en:

- La identificación de la calidad con el territorio y con las prácticas culturales permitidas (Denominación de Origen),
- En una reglamentación que controla el potencial de producción y dispone de mecanismos de intervención en el mercado, con evidentes consecuencias económicas para los operadores.

Las particularidades de uno y otro modelo se sintetizan en el cuadro 1:

Cuadro 1

### DOS MODELOS DIFERENTES EN EL MERCADO

	<b>PTP</b>	<b>NPP</b>
Localización	Europa	América, Australia y África del Sur
Actividad	Tradicional agroindustrial	Industrial comercial
Diferenciación	Por el origen (DO)	Por la marca y por la variedad
Modernización	Por mejora de la calidad	Reducción de costes y nuevas tecnologías
Estrategia	Imagen de calidad reforzada con: historia, cultura, tradición, territorio...	Aumento de la oferta y animación de la demanda con herramientas de mercado
Garantía	Por el origen, marca colectiva	Por la marca/empresa
Concentración empresarial	Media-Baja	Alta
Mercado Interior	Fuerte y decreciendo	Débil y creciendo
Orientación a la exportación	Media	Alta

Fuente: Elaboración propia.

La identificación de los elementos en los que se apoyan ambos modelos, unida a los cambios producidos en el mercado mundial, han animado la expresión de al menos tres consideraciones:

1. Identificación de la idea de éxito empresarial con el crecimiento en producción y exportaciones.
2. Asociación de esta idea con el modelo y la estrategia de los NPP.
3. La homogeneidad de los países incluidos en uno y otro grupo.

Estas consideraciones se vienen transmitiendo con cierta frecuencia en los principales foros de discusión, así como en los documentos de análisis del sector vitivinícola. En unos y otros se acaba valorando con pesimismo las expectativas del sector en la Unión Europea (UE). En particular, cuando se abre el debate sobre la reforma de la Organización Común de Mercado del vino (OCM) (7), se acaba asumiendo como inevitable el descenso de la superficie de viñedo en la UE, al tiempo que se cuestiona, por excesivamente reglamentista, su modelo de organización, abogando por una modificación drástica, cuando no por su derogación, y todo con el fin de mantener la posición del sector europeo en el mercado mundial, siendo precisamente el comercio mundial el argumento principal que se utiliza al cuestionar el modelo de la UE.

Efectivamente, la información sobre comercio exterior de la UE con países terceros muestra como, entre 1998 y 2004, las importaciones en volumen y en valor se han duplicado, mientras las exportaciones apenas si han crecido un 7 por ciento en volumen y un 23 por ciento en valor (8) (import/export en miles de hl en el gráfico 9).

El principal elemento de contraste utilizado para valorar estos datos es el crecimiento de las exportaciones de vino procedentes de Australia (9). Este país ha pasado de exportar 8,7 millones de litros, en el año 1984, a 768 millones en 2006 (10) (gráfico 10).

Las exportaciones australianas y el crecimiento en producción y superficie vitícola del país se presentan, en definitiva, como la prueba del éxito de un modelo, cuando no como prueba del fracaso del de la UE, y esto es así, aún cuando desde la vendimia del año 2006, el sector vitivinícola australiano se está enfrentando a un problema de exceso de producción que se refleja en el comportamiento a la baja de los precios. Se acepta como hipótesis que ambos modelos explican las diferentes realidades a las que se vinculan y que los factores determinantes del éxito de los NPP son la dimensión de las empresas y su orientación a la exportación.

---

(7) Véanse los documentos elaborados por la Comisión previos a la reforma de la OCM del sector vitivinícola. Documento de trabajo febrero 2006, «Vino. OCM», Documento de trabajo febrero 2006 «Vino. Economía del sector». DGVI y «Hacia un sector vitivinícola sostenible» - COM (2006) 319 final- en junio de 2006, la propuesta de reforma presentada por la Comisión el 4 de julio de 2007 (COM (2007) 372 final) y el acuerdo alcanzado en el Consejo de ministros de 19 de diciembre de 2007.

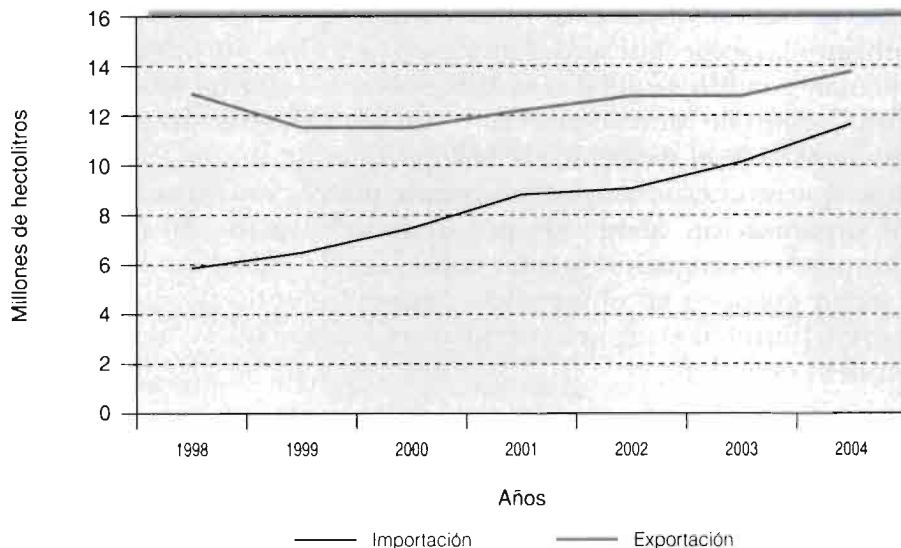
(8) Las importaciones han pasado de 5,86 millones de hectolitros en el año 1998 a 11,65 millones en 2004, mientras las exportaciones permanecen estabilizadas, 12,9 millones en 1998 y 13,8 en 2004.

(9) Sobre la estrategia exportadora de Australia ver Barco, Navarro y Langreo (2005).

(10) Datos recogidos en Australian Wine And Brandy Corporation (AWBC). Annual Report, varios años.

Gráfico 9

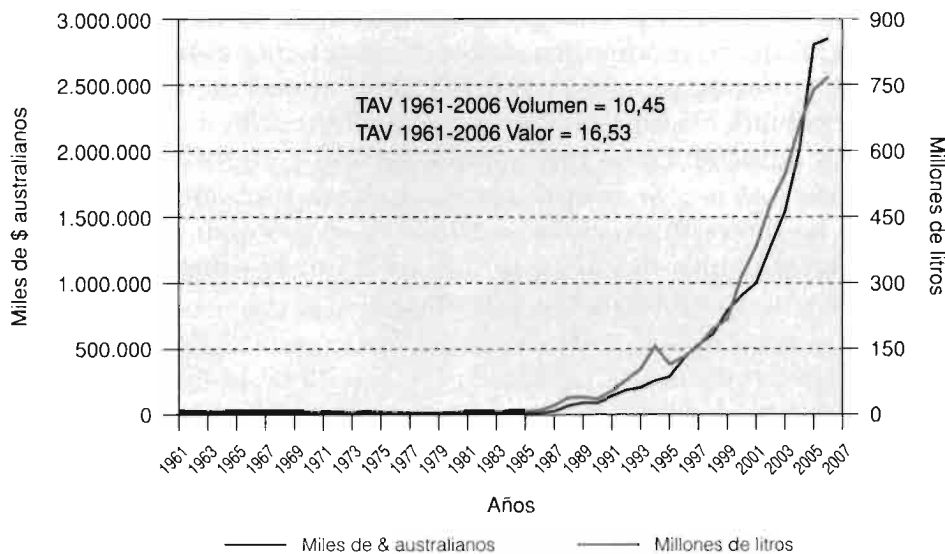
**Comercio de vino de la UE con países terceros**



Fuente: Elaboración propia con datos de Cometx 3.

Gráfico 10

**Exportaciones de vino en Australia en volumen y valor (1961-2006)**



Fuente: Elaboración propia con datos de Faostat y de Australian Wine and Brandy Corporation 2007.

Pero ni los modelos han sido suficientemente contrastados como para ser aceptados como referencia teórica de validez general, ni bastan los datos manejados para inferir, a partir de ellos, el éxito de uno frente al otro. La posibilidad de que puedan servir de referencia para definir una política vitivinícola que condicione el futuro del sector en Europa obliga a abrir una serie de interrogantes que animen a profundizar en el análisis planteado.

Tomando como base los dos grupos de países considerados, y aceptando la existencia de diferencias significativas entre ellos, cabe plantear en cada caso tres preguntas clave:

1. ¿El marco general que describe el comportamiento por grupos es extrapolable a las unidades que lo integran y, si lo es, cuál sería la unidad de referencia válida en este análisis (el país, la región, la zona de producción, la empresa,...)?
2. ¿Existe un único modelo y una única estrategia en cada uno de estos grupos?
3. ¿El crecimiento o no en producción y cuota de mercado es condición necesaria y suficiente para hablar de éxito de unos y de fracaso de otros?

### 3.1. Grupos no homogéneos

Los datos relativos a evolución de la oferta y de las ventas exteriores, correspondientes a los principales países de cada uno de los dos grupos, y los mecanismos utilizados para proteger y garantizar la calidad ante los consumidores ponen en evidencia la existencia de diferencias intragrupos que cuestionan su teórica homogeneidad.

Los datos del cuadro 2 muestran estas diferencias y subrayan la heterogeneidad interna que a priori cabe suponer. Así, ninguna de las variables analizadas sigue una tendencia que se mantenga en todos los países que conforman cada bloque. En el grupo de los PTP, caracterizados genéricamente por el descenso de la superficie vitícola, el estancamiento o descenso de la producción y una menor intensidad exportadora, Alemania incrementa la superficie de viñedo, España y Alemania aumentan considerablemente la producción, y hay variaciones significativas en el peso de las exportaciones. Si el análisis se desagregara por regiones, las desviaciones serían muy superiores, especialmente en los países europeos donde el modelo DO segmenta la producción territorialmente, imponiendo con ello condicionantes a las estrategias regionales, nacionales y

Cuadro 2

## INDICADORES DE EVOLUCIÓN DE PRODUCCIÓN Y DE INTERNACIONALIZACIÓN

	TAV 1961-2006		Intensidad exportad. (Export./prod.) 2005	Var. export. Media 2001/05 Índice media 1990-94=100
	Superficie	Producción		
Mundo	-0,51	0,57	27,85%	141
Italia	-1,78	-0,24	30,69%	94
Francia	-1,15	0,22	25,61%	130
España	-0,82	1,32	37,46%	163
Alemania	0,9	2,04	22,06%	97
Portugal	-0,02	0,08	35,66%	146
Australia	2,62	5,05	48,51%	550
Chile	1,27	1,57	45,23%	473
EE.UU.	0,97	2,81	15,50%	278
África del sur	1,16	2,7	38,58%	652
Rumanía	-1,08	-3,39	10,36%	176
China	8,95	10,61	0,36%	207
Argentina	-0,19	-0,56	14,26%	262

Fuente: Elaboración propia con datos Faostat y OIV.

empresariales; sirva de ejemplo el caso de la DOC Rioja que se analiza más adelante, con un fuerte crecimiento tanto de la superficie como de la producción. Por su parte, entre los NPP, la propensión exportadora de Chile o Australia triplica la de EE.UU. y Argentina, hay diferencias importantes en el crecimiento de las exportaciones, y no en todos los casos se registran aumentos de superficie y producción.

La heterogeneidad entre países no sólo se descubre al revisar la información macroeconómica, también cuando se desciende al ámbito de la empresa (11).

Estos datos ofrecen una respuesta a la primera pregunta planteada líneas atrás, a saber: aceptando la existencia de dos grupos con características diferentes respecto de su evolución productiva y comercial, no cabe inferir la existencia de una homogeneidad interna, ya que las características con las que se identifica a cada bloque no son aplicables a todos y a cada uno de los países que lo integran.

(11) Véase sobre esta cuestión el trabajo de Coelho y Rastoin «Stratégie des grands groupes internationaux: vers l'émergence d'un oligopole sur le marché mondial du vin?» en *Bacchus* 2006.

### 3.2. Modelos y estrategias

Las estrategias nacionales y empresariales varían entre los PTP y entre los NPP. Al comienzo de este trabajo se apuntaban algunas de las características con las que se asociaba a uno y otro modelo. Además de la tendencia a la exportación, ya valorada líneas atrás, se definen tres elementos esenciales para caracterizar cada grupo y diferenciarlo del segundo:

- La estrategia de identificación del producto (DO en los PTP y variedad en los NPP).
- Los mecanismos de protección y garantía de la calidad (DO y empresa).
- El valor de la marca (marca genérica-colectiva y marca privada).

Pero en ninguno de los tres cabe inferir un comportamiento único, extrapolable a la generalidad de las zonas productivas vinculadas a cada grupo.

Entre los PTP no sólo existen vinos protegidos por Denominación de Origen, también los hay con Indicaciones Geográficas, de la tierra..., y tampoco hay únicamente vinos varietales entre los NPP, de hecho, en alguno de estos países, llega a ser dominante la oferta de vinos genéricos (en EE.UU., los varietales apenas si representan la mitad de las ventas).

Tampoco desde la perspectiva de la protección y garantía de la calidad se puede afirmar la existencia de un modelo único ni en uno ni en otro grupo. Existe un denominador común que incluye tanto a los países que privilegian la DO, como a aquellos que se orientan hacia el vino varietal, se trata de la importancia asignada a la mejora de la calidad (12). Pero a partir de ahí, las estrategias varían. Varios de los NPP (Chile, Argentina especialmente, pero también en EE.UU. y en Australia) están utilizando indicaciones territoriales (tipo DO) para presentar determinados productos ante los consumidores. Los PTP, teniendo la misma base de protección y garantía de la calidad (vqprd regulados en la OCM del sector), han seguido aplicaciones muy diferentes: cambia la organización interprofesional, las relaciones entre los diferentes operadores económicos del sector (vicultores, cooperativas y bodegas), el número de DD.OO, y la oferta por tipos de vinos. Baste observar las diferencias entre España, Francia, Italia y Portugal en dos de las variables mencionadas (cuadro 3).

---

(12) *Green y Pierbattisti (2002)*.

## Cuadro 3

## DD.OO. Y PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN

	Número de DO	% de producción DO sobre total
Francia	450	52%
España	60	40%
Italia	24 DOCG	17%
	321 DOC	30%
	115 IGP	30%
Portugal	33 DOC	33%
	8 IGP	19%

Fuente: Green, Rodríguez-Zúñiga y Seabra (2003).

Si hasta ahora se ha incidido en las diferencias observadas entre países, cuando el análisis se centra en la estrategia de marca hay que añadir las que se observan en las estrategias desarrolladas por las empresas dominantes en cada país. Así, una empresa puede inclinarse por dar valor exclusivamente a la marca propia, o compartir ese valor entre su marca y la del territorio en el que opera (marca de la DO). Por otro lado, aparecerán elementos diferenciadores adicionales al comparar empresas que centran su actividad exclusiva, o preferentemente, en el vino, tranquilo o espumoso (Gallo, Mondavi, Castel, Val d'Orbieu, Freixenet, Codorniu...), con otras que se apoyan en las redes de comercialización de otras bebidas espirituosas o de cerveza (Foster/Mildara, Diageo, Pernord Ricard, Allied Domeq...) (Bacchus 2006).

Cabe concluir que no existe, en ninguno de los casos, un modelo único, ni tampoco una única estrategia ante el mercado. Aunque se estén utilizando en cada grupo elementos estratégicos de referencia –la estrategia australiana en el caso de los NPP y la de DO en los PTP–, a ninguno se le puede dar validez universal, al no estar demostrado que puedan aplicarse eficientemente en todo momento y lugar (a nivel nacional y/o regional).

### 3.3. Crecimiento y éxito

Tal y como se señalaba en un apartado anterior, ha sido habitual identificar el éxito de los NPP, con el crecimiento registrado en términos de producción y cuota de mercado. En un mercado global, sometido a una competencia creciente, el éxito de una zona está supeditado a la competitividad de sus empresas, y ésta se asocia con la capacidad de estar presente en los mercados y, a la vez, obtener un beneficio que

garantice su supervivencia a medio y largo plazo. En definitiva, si mantener o ganar cuota de mercado es una condición necesaria, perdurar en el tiempo es el objetivo último que se persigue.

Nuevamente, el ejemplo australiano permite cuestionar la hipótesis propuesta. Conviene tener presente las bases en las que se ha apoyado su estrategia (13):

- Oferta suficiente de uva, de un número limitado de variedades preferentes con la mayor homogeneidad cualitativa posible (14).
- La variedad de uva es la base de identificación del producto (vino).
- Sin limitaciones territoriales en el movimiento de la producción.
- Gama muy amplia de precios de la uva para cubrir diferentes segmentos de precios en vinos (15) (ver ejemplo de diversidad de precios en el año 2004 en gráfico 11).
- Pocas empresas y con dimensión suficiente como para beneficiarse de economías de escala y poder cubrir las necesidades de una demanda cada vez más concentrada en grandes grupos de distribución (gráfico 12).
- Sistema de producción industrial con alta integración vertical (cuadro 4).
- Marcas privadas fuertes asociadas a una gama de productos homogéneos.
- Orientación a la exportación.
- Objetivo prioritario de crecimiento en volumen, antes que en valor, lo que implica estrategias de precios (estabilidad y entrada por gamas bajas: top basic y popular premium con objetivo de crecer después en los niveles de mayor precio, premium y super premium) .
- Utilización de las herramientas de marketing obteniendo, además, economías de escala en su utilización cuando se producen compras, fusiones o alianzas de empresas.
- Utilización de las ventajas derivadas de los tipos de cambio monetario cuando éstas existen y ajuste de precios a la baja cuando el tipo de cambio es desfavorable.

---

(13) Para más detalles ver Barco, Navarro y Langreo (2005).

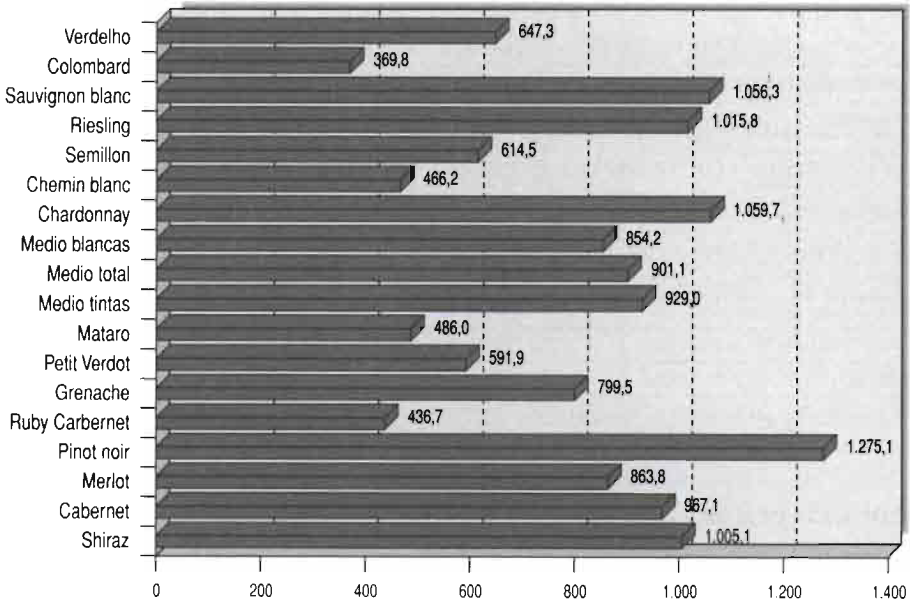
(14) Es importante destacar que del total de la producción australiana el 60 por ciento aproximadamente corresponde a variedades de uva tinta y que entre éstas destacan tres: Shiraz (41 por ciento), Cabernet Sauvignon (29 por ciento) y Merlot (12 por ciento). Entre las variedades blancas destacan: Chardonnay con el 51 por ciento y Semillón con el 16 por ciento.

(15) El cambio \$A euro era en diciembre de 2004 de 1 \$A = 0,5727 euros y 0,60 en diciembre de 2007.



Gráfico 11

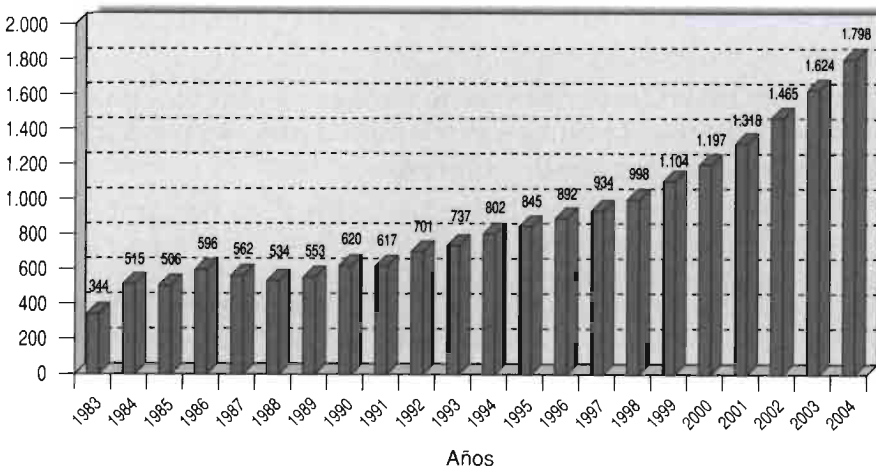
**Precios medios nacionales de la uva por variedades (2004)**  
(\$ A por tonelada)



Fuente: Elaboración propia con datos de Australian Wine and Brandy Corporation.

Gráfico 12

**Evolución de productores de uva/vino en Australia**



Fuente: Australian Wine Online-Overview winetitles.com.

Cuadro 4

## GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN AUSTRALIA

	Uva elaborada 2003 (t)	Superficie de viñedo (ha)	Puesto en exportación (en volumen)
<b>Total Australia 2003</b>	<b>1.398.528</b>	<b>158.595</b>	
<b>Compañía</b>			
Hardy Wine Company	259.457	2.400	2
Southcorp Wines	240.000	8.102	1
McGuigan Simeon Wines	200.000	4.600	7
Orlando Wyndham Group	200.000	2.200	3
Beringer Blass Wine Estates	93.052	3.500	4
<b>Total 5 mayores empresas</b>	<b>71%</b>	<b>13%</b>	
<b>Total 10 mayores empresas</b>	<b>87,60%</b>	<b>15%</b>	
<b>Total 20 mayores empresas</b>	<b>99,40%</b>	<b>s. d.</b>	

Fuente: Australian Wine Online. Winetitles.com

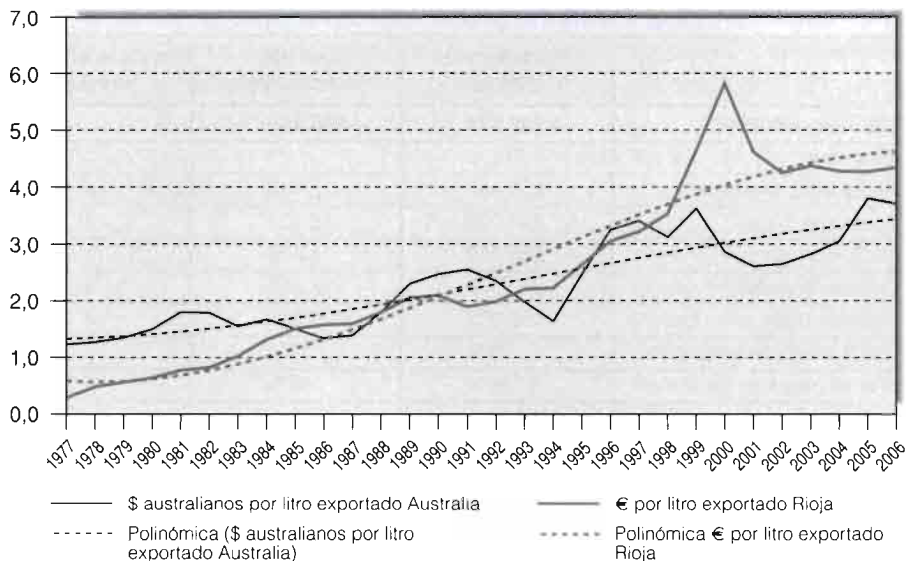
Entre todas estas bases expuestas, se acaba asignando un papel clave a la dimensión empresarial aceptando que sólo con empresas de tamaño suficiente se puede tener éxito en un mercado cada vez más competitivo y abierto. Otras características (identificación varietal, ausencia de limitaciones territoriales, producción industrial, marcas privadas fuertes, orientación exterior...) se consideran necesarias para poder obtener las ventajas asociadas a la dimensión (16). Además, el tamaño de las empresas es uno de los elementos fundamentales de diferenciación de un sector que, en Europa, incluye muchas empresas pequeñas y medianas y un número reducido de grandes empresas.

Un resultado incuestionable de la apuesta desarrollada por Australia ha sido el incremento en producción y exportaciones. Pero el crecimiento en el mercado mundial va asociado a costes significativos que han de asumir las empresas exportadoras australianas. Algunos de dichos costes son evidentes, es el caso de las inversiones que el sector está realizando en márketing y promoción (entre el 7 y el 16 por ciento de las ventas dependiendo del tamaño de las empresas), otros, sin embargo, no lo son tanto. Como a corto plazo, el primer objetivo a alcanzar ha sido el aumento de las ventas en volumen, un precio bajo ha acabado siendo un factor estratégico clave (gráfico 13).

(16) Pensar en la limitación que para una estrategia de tamaño se deriva del modelo europeo de DD.OO. que vincula a un determinado territorio (limitado) la producción.

Gráfico 13

## Precios medios de exportación 1977-2006



Fuente: Elaboración propia con datos AW&BC y Consejo Regulador DOCa Rioja.

La repercusión que la combinación resultante de cantidades y precios tienen sobre los ingresos y el beneficio acaba dependiendo del juego de las elasticidades y de las funciones de producción y de costes de cada empresa. El resultado es que el efecto sobre el beneficio y, en definitiva, la rentabilidad derivada del aumento de la cuota de los vinos australianos en el mercado internacional, varía entre empresas.

En Australia, entre los años 2001 y 2003, el beneficio antes de impuestos e intereses en las empresas pequeñas (empresas cuyas ventas se mueven en el intervalo de 1 a 5 millones de \$) pasó de un 9,1 por ciento a un (-8,8) por ciento debido, fundamentalmente, al aumento de los costes comerciales. En las empresas con un volumen de ventas entre 5 y 10 millones de \$, la rentabilidad en estos años ha caído desde el 21,6 por ciento al 12,6 por ciento. En las comprendidas entre 10 y 20 millones de dólares se ha pasado del 18,3 al 6,1 por ciento, y en las grandes empresas (más de 20 millones de \$) del 22,2 al 16,3 por ciento (17). Estas cifras parecen indicar una pérdida

(17) «Australia: una experiencia de éxito a imitar» BearingPoint. Conferencia Grupo Recoletos. Barna, nov. 2004: 15-18.

general de rentabilidad, que se agrava a medida que se desciende hacia los estratos de menor dimensión.

Desde la perspectiva europea puede pensarse que la concentración empresarial (como vía para ganar tamaño), una menor dispersión territorial y la merma de rentabilidad no son, precisamente, indicadores de éxito, aun cuando se haya producido crecimiento en producción y en cuota de mercado.

De la información que aportan las respuestas a las preguntas planteadas podemos concluir que la realidad no ratifica, ni la existencia de dos modelos únicos, ni tampoco el éxito de las estrategias de un grupo, respecto de las del otro y, además, plantea un nuevo interrogante, el que cuestiona si la estrategia de tamaño e internacionalización (T+I) es la que mejor resultado da para el sector en su conjunto y para cada empresa en particular.

La industria mundial del vino está en proceso de transformación desde hace algunos años, constituyéndose un potente grupo de grandes empresas (menos de una docena) que en los próximos años van a controlar una buena parte del mercado mundial del vino, pero «el vino es también un producto que suscita la curiosidad y que anima la convivencia, lo que permite que los pequeños y medianos productores puedan competir en un mercado cada vez más internacionalizado adoptando estrategias de nicho» (Coelho y Rastoin –2006–).

Son muchas las opiniones que cuestionan que el tamaño sea el principal factor determinante del crecimiento en el sector del vino, y más las que discuten que sea el camino óptimo para obtener los mejores resultados económicos: «*Un mayor dimensionamiento empresarial abre nuevas oportunidades en los mercados, pero en el sector del vino puede que no sea el factor más importante, sino la creación de valor. Es decir, se puede ser una mediana empresa, con alta creación de valor, y estar en mejores condiciones de obtener beneficios que una empresa grande con baja creación de valor*» (Albisu 2004).

La estrategia T+I puede ser eficaz cuando se aplica en un contexto ajeno a las limitaciones de producción y donde, además, el mercado interior es de pequeña dimensión; pero puede no serlo allí donde el consumo interior está muy arraigado y existen limitaciones para el aumento de la producción –este es el caso de las que impone el modelo DO, tanto por delimitación territorial como de limitación de rendimiento por criterios de calidad–. Con las condiciones apuntadas, caben otras estrategias más eficaces para alcanzar un resultado óptimo en términos de crecimiento de la producción, aumento de las ventas, mantenimiento de una estructura empresarial dual (grandes y pequeñas) dispersa en el territorio y sostenible a largo plazo.

Si un caso permite refutar una teoría, el ejemplo de la DOCa Rioja sirve para poner en tela de juicio la hipótesis que asocia el éxito únicamente a la concentración buscando un mayor tamaño empresarial y a una mayor intensidad exportadora.

#### 4. EL CASO DE LA DOCA RIOJA

La Denominación de Origen Calificada Rioja (DOCa Rioja) puede ser un ejemplo «de éxito» en términos de crecimiento, dentro de un grupo que retrocede (el europeo) (18). El crecimiento continuado de los principales indicadores económicos resume con bastante precisión lo ocurrido en esta (19) Denominación durante el último cuarto de siglo (cuadro 5). En apenas cinco lustros, la producción amparada se ha multiplicado por 2,62, las ventas por 2,43, y la capacidad de almacenamiento y las existencias por 2,95. Hay más titulares de viñedo inscritos en el registro correspondiente del Consejo Regulador y el número de bodegas de crianza se ha quintuplicado (Barco 1986, Barco 2002).

Además de analizar el comportamiento de la DOCa Rioja en términos de producción, y mercado, también podemos hacerlo en términos de rentabilidad económica y financiera en las empresas que operan en la denominación.

Los datos de Sainz y Vargas (2006) (20) (gráfico 14) muestran cómo, en el periodo 1994-2003, la rentabilidad económica de las bodegas de la DOCa Rioja, que ha oscilado entre el 5,54 por ciento del año 1994 y el 10,31 por ciento del año 1998, ha sido superior (en torno a dos veces) a la del conjunto del sector en España, incluso cuando la rentabilidad disminuye (1998 a 2003) (21). Esta diferencia es todavía más acusada al analizar la rentabilidad financiera.

Los trabajos de Acedo Ramírez, Ayala Calvo y Rodríguez Oses (2006) ponen de manifiesto, además de la pérdida de rentabilidad durante el periodo analizado, que en La Rioja la rentabilidad económica media es mayor en las empresas medianas y pequeñas que en las

---

(18) España, como ejemplo de país que forma parte de este grupo presenta, según los datos del MAPA, un balance en el que se observa que el aumento del rendimiento compensa el descenso continuado de la superficie de viñedo y que el crecimiento de las exportaciones apenas puede compensar el menor consumo interno.

(19) Conocer el comportamiento en otras Denominaciones de Origen permitiría ampliar la perspectiva del análisis aquí realizado, pero obviamente supera los límites impuestos a este trabajo.

(20) Resultados presentados por Sáinz Ochoa A. y Vargas Montoya P.: En el Foro Mundial del Vino 2006. La Denominación de Origen Rioja: resultados y comportamiento empresarial.

(21) Entre los años 1998 y 2002 se produjo una situación de ajuste en la DOCa Rioja a partir del descenso de las ventas que se produce en 1999 y 2000 como consecuencia del fuerte aumento de los precios, ajuste que se refleja en los resultados económicos de las empresas.

Cuadro 5

## EVOLUCIÓN DE LA DOCa RIOJA 1983-2006

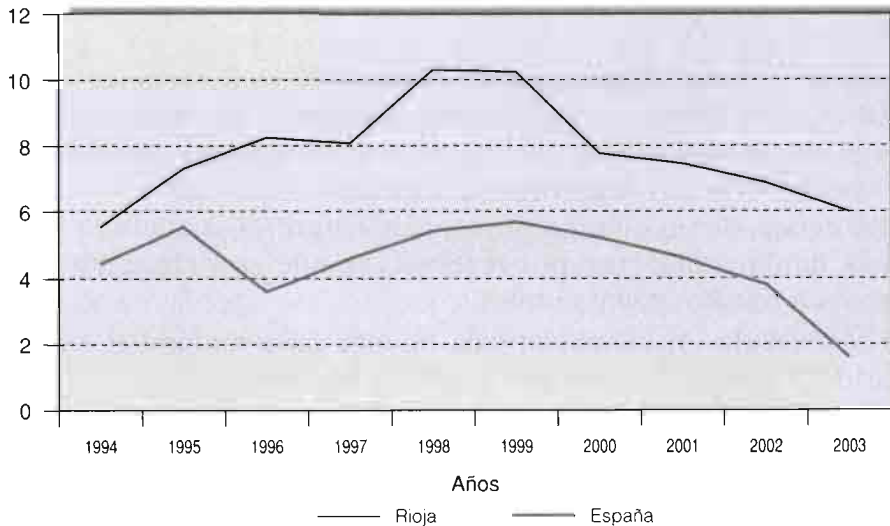
	1983	1990	2000	2004	2005	2006	Variac. 1983-2006
Superficie registrada (ha)	38349	46972	57448	62367	63496	63369	1,65
Producc. amparada (mill. l)	106	166	311	270	274	278	2,62
Producción total	108	104	369	332	312	304	
Ventas (mill. l)	463	604	160	251	251	262	2,43
Capacidad almacenamiento (mill. l)(1)	371	481	1196	1270	1305	1365	2,95
* En depósito	92	123	984	1027	1043	1095	2,95
* En bodega	285	482	212	243	262	270	2,93
Existencias al 31/12 (mill. l)	3	4,63	769	784	803	813	2,85
* Ratio existencias/ventas	12612	17325	4,60	3,12	3,20	3,10	
Nº de viticultores (1)	63	125	19171	19399	19414	19429	1,54
Nº de bodegas de crianza (titulares)			222	292	330	344	5,46
Bodegas con nº registro embotellador			443	517	559	586	

(1) Datos del año 1982 en el año 1983.

Fuente: Elaboración propia con datos.

Gráfico 14

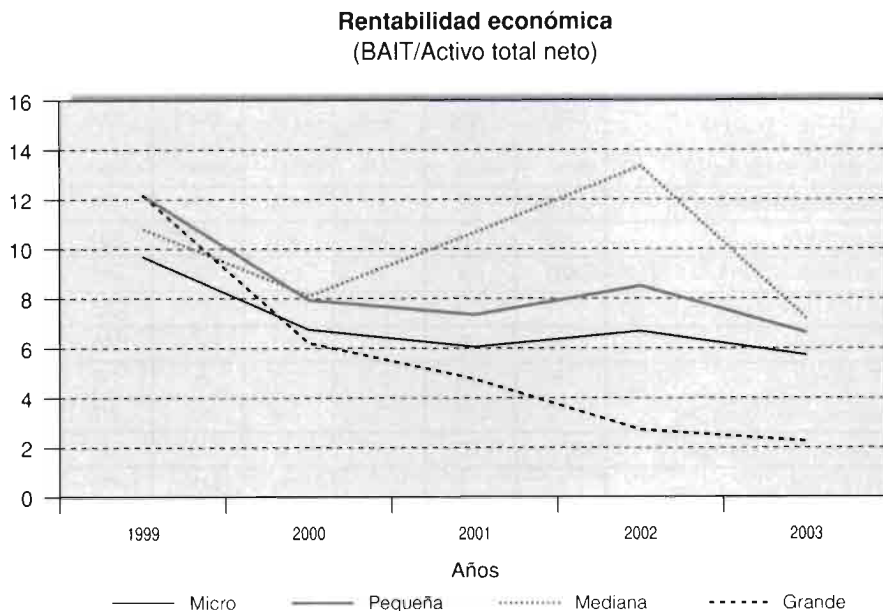
**Rentabilidad económica**  
(beneficio antes de intereses e impuestos sobre activo total neto)



Fuente: Sain Ochoa A. y Vargas Montoya P.

empresas grandes, y que incluso las empresas micro tienen una rentabilidad mayor que las grandes (gráfico 15).

Gráfico 15



Fuente: Acedo, Ayala, Rodríguez (2006)

Además de los resultados económicos señalados no pueden perderse de vista las externalidades positivas que acompañan a la particular estructura de la DOCa:

- Mantenimiento de un elevado número de explotaciones vitícolas (más de 19.000 propietarios) dispersas por el territorio, de forma que la actividad vitícola, es, en muchos municipios, una de las principales fuentes de ingresos.
- Existencia de un elevado número de empresas pequeñas y medianas, también dispersas por el territorio, que generan tejido industrial en muchas zonas rurales.
- Creación de un paisaje vitícola de alto valor ambiental en zonas áridas y semiáridas con difícil alternativa de cultivo.
- Desarrollo de numerosas actividades industriales vinculadas al suministro de inputs al sector (maquinaria de campo y de bodega, tonelería, vidrio, química...).
- Desarrollo de actividades del sector servicios vinculadas al enoturismo.

Una última precisión, los logros descritos para la DOCa Rioja no han estado acompañados de un cambio significativo en el grado de aper-

tura exterior (nunca las exportaciones han representado más de la tercera parte de la producción amparada), ni tampoco se ha avanzado hacia una mayor concentración empresarial. Dicho de otra manera, el crecimiento que se ha producido en esta denominación no ha seguido el patrón de referencia (T+I) basado en una mayor orientación hacia la exportación y una concentración empresarial siguiendo la estrategia de mayor tamaño.

#### 4.1. Orientación a la exportación

Desde el punto de vista del mercado, el interior sigue siendo la principal referencia, para los operadores de Rioja, al concentrar el 70 por ciento de las ventas. Conviene subrayar este dato, ya que es uno de los factores de éxito que se están tratando de identificar, y dada su relevancia en el resultado convendrá tenerlo en cuenta al diseñar estrategias comerciales, especialmente cuando todas las recomendaciones (22) vinculan el crecimiento futuro de la DOCa al aumento de la exportación, diseñando planes comerciales para animarlo (23).

En la actividad exportadora se ha producido una importante concentración de ventas. En 1983, los tres principales destinos absorbían el 42 por ciento de las ventas, mientras que en 2006 el porcentaje se eleva hasta alcanzar el 61 por ciento. La DOCA Rioja ha tenido, desde este punto de vista, un comportamiento similar al de la mayoría de los principales países exportadores de vino (Barco, E.; Navarro, M.<sup>a</sup>. C. y Langreo, A., 2005).

#### 4.2. Estructura empresarial

El aumento del número de bodegas, tanto de crianza como de embotellado, producido en la denominación desde principios de los años ochenta, ha permitido consolidar una estructura empresarial diferente de la que existía décadas atrás.

En 1984 había 63 bodegas que comercializaban vino embotellado, y las cuatro empresas de mayor tamaño concentraban el 59 por ciento de las ventas en el mercado interior y el 35 por ciento de las exportaciones totales de la DOCa Rioja (Barco 1986). En aquel año, sólo 20 bodegas tenían una cuota significativa en las ventas de vino (más

(22) *Plan Estratégico de la DOCa Rioja 2020.*

(23) *En nuestra opinión el éxito de la Denominación se basa también en su posición en el mercado interior (40 por ciento de las ventas de vino con DO), posición que debe mantenerse, lo que quizás también precise de un plan o estrategia adecuada para ello.*



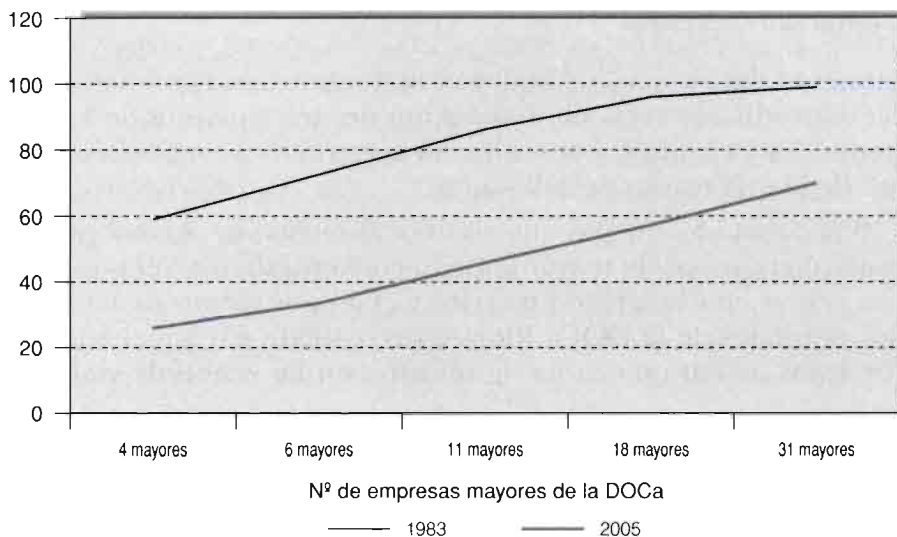
del 1 por ciento del total), poniendo así de manifiesto una gran concentración de la actividad empresarial en este sector.

Actualmente, las cuatro mayores empresas de la DOCa (con más de 10 millones de litros comercializados cada una) generan el 26 por ciento de las ventas totales (65,12 millones de litros sobre unas ventas totales de 250,67 millones de litros en el año 2005) y las 31 empresas con una cuota individual de participación en las ventas superior al 1 por ciento concentran el 70 por ciento de dichas ventas (gráfico 16).

El crecimiento producido en el número de bodegas de crianza y en el de bodegas que embotellan ha disminuido el índice de concentración de la actividad comercial, especialmente en el estrato de bodegas de mayor dimensión, justo lo contrario de lo que sucede a nivel nacional y en otras zonas de producción del mundo (Albisu, 2004 y Bardají, 2004). A pesar de estos cambios, y al igual que ocurría en el sector productor, se consolida un modelo dual caracterizado por un número elevado de bodegas pequeñas (408 bodegas con ventas inferiores a 500.000 litros) y muy pocas bodegas grandes (como se ha apuntado, sólo hay 4 bodegas con ventas superiores a los 10 millones de litros) (cuadro 6).

Gráfico 16

**Concentración de las ventas 1983-2005**  
(Porcentaje)



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 6

## ESTRUCTURA EMPRESARIAL SEGÚN VENTAS (2005)

Ventas (millones l)	Bodegas	Litros (000)	Bodegas %	ventas %	Acum. bodegas %	Acum. ventas %
> 10	4	65.119	0,83	25,98	0,83	25,98
de 8 a 10	2	18.920	0,41	7,55	1,24	33,52
de 5 a 8	5	30.815	1,04	12,29	2,28	45,81
de 3 a 5	7	28.733	1,45	11,46	3,73	57,28
de 2 a 3	13	31.734	2,70	12,66	6,43	69,93
de 1 a 2	20	26.679	4,15	10,64	10,58	80,58
de 0,5 a 1	23	15.607	4,77	6,23	15,35	86,80
< de 0,5	408	33.085	84,65	13,20	100,00	100,00
Total	482	250.692	100,00	100,00		

Fuente: Elaboración propia con datos CR DOCa Rioja.

La pérdida de peso relativo sobre el total de las ventas de las mayores empresas del sector no impide que la concentración de las ventas siga siendo muy alta. El 10,58 por ciento de las bodegas de mayor dimensión realiza el 80,58 por ciento de las ventas, y, en el extremo contrario, las bodegas pequeñas (el 84,65 por ciento del total) el 13,20 por ciento. No obstante, conviene apuntar que, a pesar de estos datos, el grado de concentración existente en La Rioja es muy inferior al que se observa en las zonas vitivinícolas con mayor dinamismo comercial (24).

El ejemplo de la DOCa Rioja sirve para demostrar que la estrategia (T+I) no es una condición necesaria y suficiente para tener éxito en el mercado del vino, entendiendo éste en términos de crecimiento de la superficie vitícola, de la producción, de las ventas y de compromiso con el entorno. A la vez, recuerda la importancia del mercado interior de cara a la definición de planes futuros de actuación.

El análisis llevado a cabo sugiere la conveniencia de un planteamiento alternativo a la tesis que vincula resultados óptimos a dimensión y orientación exterior. En la DOCa, las características de un mercado cada vez más abierto y competitivo conviven con una estructura económica muy diferente a las referencias internacionales. La Denominación hace compatible rentabilidad económica y crecimiento en ventas, con la existencia de unidades pequeñas de pro-

(24) Sirva de ejemplo el caso de Australia citado anteriormente y estudiado en Barco, Navarro y Langreo (2005).

ducción dispersas en el territorio sin merma de la calidad del producto, con el mantenimiento de un nivel de precios de la materia prima que permite la supervivencia de estas pequeñas unidades de producción y la oferta de un producto final adecuado a la demanda y con una estructura empresarial dual en la que conviven pequeñas, medianas y grandes empresas, en un negocio rentable.

Cualquier propuesta de futuro ha de considerar los elementos que caracterizan a la DOCa Rioja, en particular aquellos que la diferencian de otras zonas de producción tanto de uno como de otro grupo. El modelo en el que se apoya la DOCa Rioja no es otro que el de protección de la calidad basado en su reglamentación. Y aunque hasta ahora no puede afirmarse que haya existido una estrategia explícita añadida a la normativa, resulta evidente que la Denominación tiene un sistema de organización y que ha tomado decisiones que le han ayudado a obtener unos resultados de producción y de ventas, que han constituido y constituyen «su estrategia implícita». ¿Qué factores definen esta estrategia?

### 4.3. Características de la estrategia de diferenciación en la DOCa Rioja

Las particularidades que definen la estrategia de diferenciación aplicada en la Denominación de Origen Calificada Rioja tienen que ver tanto con la oferta como con la demanda y con la organización existente para la gestión de la denominación.

#### 4.3.1. De la oferta

- No hay libertad de plantación, pero, en la práctica, tampoco prohibición. Hay aumentos controlados de la superficie de viñedo (la tasa anual de variación entre 1983 y 2005 ha sido del 2,4 por ciento).
- Limitación de rendimientos acordados entre productores y criadores (en uvas tintas, desde 6.500 kilos al 100 por cien de rendimiento, hasta 8.125 kilos si se permite un 125 por cien, y en blancas, de 9.000 a 11.500 kilos).
- Existencia de mecanismos de control y sanción como garantía del cumplimiento del nivel de rendimiento fijado en cada campaña.
- Limitación varietal (4 variedades en tintas y 3 en blancas) con alta concentración en una sola variedad, tempranillo (76 por ciento), que facilita la homogeneidad de la producción.
- Diversidad agroclimática (suelo y clima) que permite la obtención de producciones diferenciadas cuantitativa y cualitativamente.

- Estructura dual en la propiedad del viñedo, con muchos pequeños propietarios (de un total de 19.400, más de 12.000 titulares lo son de menos de 2,5 hectáreas) poco especializados y con otras actividades (agrarias y no agrarias), y pocos medianos y grandes propietarios muy especializados. Este modelo facilita el tránsito en los momentos de crisis en la producción.
- Nivel tecnológico y conocimiento suficiente para la producción y elaboración con calidad (Inversión en I+D).
- Capacidad de adaptación de la producción a las exigencias cualitativas (grado, acidez, color...) de elaboradores y criadores (Inversión en I+D).

#### 4.3.2. De la demanda

- Bajo nivel de dependencia de la exportación (26 por ciento en 2005).
- Buena posición en el mercado interior (15 por ciento del consumo total de vino y 39,1 por ciento del consumo de vino con DO).
- Canal de distribución principal HORECA (73,4 por ciento en 1999 y 65,6 en 2005).
- Oferta segmentada por criterio de crianza que se proyecta en una oferta a diferentes precios de forma que los tipos joven, crianza, reserva y gran reserva cubren el abanico de la demanda desde los niveles de precio más bajo (top-basic), hasta los de mayor precio (superpremium).
- Mayor volumen de ventas en el segmento de precio medio y alto (ventas de crianzas = 53 por ciento del total en 2005).
- Inversión en marketing (privada e institucional) superior a la media del sector en España.

#### 4.3.3. De la organización

- Modelo Denominación de Origen como protección y garantía de la calidad, con una única marca colectiva: Rioja.
- Relaciones estables entre operadores económicos (productores, cooperativas, almacenistas y criadores) con participación paritaria y representatividad de carácter económico en el Consejo Regulador y en la Organización Interprofesional.
- Control cuantitativo desde el año 1981 y control cualitativo desde el año 1986.
- La DOCa Rioja está consolidada y es eficiente en la medida en que *«dispone de los instrumentos necesarios para controlar y garantizar la cali-*

*dad ofrecida al consumidor y si le ha aportado la información necesaria sobre el origen del producto que le facilita su identificación y la apreciación de la calidad que se le oferta y ello le permite obtener un precio mayor que un producto genérico» (25).*

- Bajo grado de integración vertical (el 12 por ciento del viñedo es titularidad de empresas de crianza y los viticultores apenas si tienen el 5 por ciento de la capacidad de crianza).
- Acuerdo para el equilibrio oferta-demanda a partir de la relación existencias/salidas (ratio de almacenamiento, RA) [nivel de equilibrio (26)  $RA = 3$ ] y constitución de un stock de reserva cualitativo a partir del año 2007 con un nivel máximo del 10 por ciento de la producción amparada.

Y todo ello en un territorio limitado (por la DOCa) y pequeño que impide estrategias de expansión ilimitada.

De los factores expuestos se desprenden unos indicadores capaces de medir la evolución de la DOCa y con ello, facilitar el análisis de los cambios y sus consecuencias. Quedaría pendiente, disponer de una base de datos facilitados por las empresas de la DOCa que permitiera disponer también de los mismos indicadores a nivel de empresa. Unos y otros permitirían realizar con rapidez y precisión un seguimiento del sector en dos niveles fundamentales –de negocio (DOCa) y de empresa–, a efectos de adoptar, con la mínima incertidumbre, las medidas óptimas que concilien los intereses que se derivan de ambos niveles. El objetivo no es otro que poder responder, de una forma eficaz, a preguntas tales como: ¿qué es más rentable tener viñedo propio o no tenerlo?, ¿depender más de la exportación o menos?, ¿trabajar mayoritariamente con vino criado o con joven?, ¿aumentar de tamaño o no?, ¿utilizar unos u otros canales de distribución?, ¿con medio propios o ajenos?... Esta tarea bien pudiera ser la labor de un futuro “Observatorio económico de la DOCa Rioja” creado por iniciativa del sector, que es el único que puede dar respuesta a tales preguntas y, lo que es más importante, señalar si tales respuestas le interesan.

## 5. EN SÍNTESIS

Existen a nivel mundial formas diferentes de entender la producción y el comercio en el sector vitivinícola, pero no hay ni modelos, ni

---

(25) Barco (2004).

(26) Valor que debería actualizarse periódicamente en función de las variaciones en los tiempos de permanencia de los vinos en bodega (2,77 en el año 2005).

estrategias de validez universal. En un mismo grupo, e incluso en un mismo país, conviven modelos diferentes; y estrategias que han demostrado tener éxito en un lugar, en términos de crecimiento de la producción y de cuota de mercado, pueden no dar el mismo resultado en otros, o darlo solo parcialmente.

La aplicación de acciones del tipo T+I, basadas en aumentar el tamaño empresarial y el grado de internacionalización, pueden ser eficaces en determinadas condiciones, pero no en todas. En cualquier caso, deben ser sometidas a una profunda revisión, antes de aplicarse en países con demanda interior elevada (mercado interior fuerte) y oferta segmentada por efecto de la existencia de DDOO. En estas situaciones (España es ejemplo claro), la opción óptima no puede ser excluyente, sino que ha de contemplar la convivencia de las dos estrategias analizadas, de forma que aquella que defiende el tamaño y la internacionalización pueda aplicarse a nivel país y para un producto genérico, y la estrategia de diferenciación (D) se propicie, combinada con la anterior, en los ámbitos regionales y de las DD.OO. Sería un error tratar de imponer una sobre otra, por mimetismo de modelos que aquí han sido cuestionados.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACEDO RAMÍREZ, M. A.; AYALA CALVO, J. C. y RODRÍGUEZ OSES, J. E. (2006): «Comparación financiera de las empresas vinícolas riojanas con las españolas». Comunicación presentada en el *V Foro Internacional del Vino*. Logroño marzo 2006.
- ACEDO RAMÍREZ, M. A.; AYALA CALVO, J. C. y RODRÍGUEZ OSES, J. E. (2006): «Un estudio de la eficiencia empresarial por sectores». Comunicación presentada al *II Foro Internacional de Economía Regional*. Logroño mayo 2006.
- ALBISU, L. M. (2004): «Estrategias empresariales y mercado internacional del vino». *Quaderns Agroambientals*, 5. IVIFA.
- ANNUAL REPORT (varios años): *Australian Wine And Brandy Corporation* (AWBC).
- AUSTRALIAN WINE AND BRANDY CORPORATION: *Wine Export*. Approval report, varios años
- BACCHUS (2006): *Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Paris (FRA). Dunod, 2005: 304 p.
- BARCO, E. (1986): «Análisis de un sector: El Rioja». *Serie Estudios*, 5. Año 86: 1-115. Gobierno de La Rioja. Consejería de Agricultura y Alimentación.
- BARCO, E. (1991): «Análisis de un sector: El Rioja (1983-1990)». *Serie Estudios*, 23: 1-126. Año 1991. Gobierno de La Rioja. Consejería de Agricultura y Alimentación
- BARCO, E. (1994): «Estrategias de futuro para el mercado del vino». *Distribución y Consumo*. MERCASA, 13: 74-90.

- BARCO, E. (2002): «Análisis de un sector: El Rioja (1991-2000)». *Monografías*: 1-243. Gobierno de La Rioja. Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
- BARCO, E. (2004): «De economía y Denominaciones de Origen». *Cuadernos de la tierra*. UPA (3): 33-40.
- BARCO, E.; NAVARRO, M<sup>a</sup>. C. y LANGREO, A. (2005): «Cambios en el mercado internacional del vino». *Distribución y Consumo*, MERCASA, 80: 53-64.
- BARCO, E.; NAVARRO, M<sup>a</sup> C. y PINILLOS, M. (2006): «Estrategias en el mercado del vino. T+I+D». *Cuadernos de la Tierra*, UPA (7): 20-26.
- BARDAJÍ, I. (2004): «Tendencias en el mercado español del vino». *Distribución y Consumo*, MERCASA, 78: 57-69.
- COELHO A. M. y RASTOIN J. L. (2006): «Stratégie des grands groupes internationaux: vers l'émergence d'un oligopole sur le marché mondial du vin?». En *Bacchus 2006*.
- COM (2006) 319 final en junio de 2006. «Economía del sector». DGVI.
- COM (2007) 372 final «Hacia un sector vitivinícola sostenible», propuesta de reforma OCM vino, presentada por la Comisión el 4 de julio de
- DEL REY, R. (2006): «El vino español y el mundo del vino. Estrategias de comercialización». FEV. *El mundo del vino 2005*.
- EUROPEAN COMISION (febrero 2006): *Directorate-General for Agriculture and Rural Development*. WINE. Economy of the sector.
- EUROPEAN COMISION (febrero 2006): *Directorate-General for Agriculture and Rural Development*. WINE. Common Market Organisation
- EUROPEAN COMISION (2002): *Evaluación Ex post de la Organización Común de Mercado del Vino*. Ténder AGRI/ EVALUACIÓN/2002/6
- EUROWIN: *The European World-Wine Busines Magazine*, varios números.
- FAO Base de datos Faostat en <http://faostat.fao.org>
- GARCÍA ÁLVAREZ-COQUE, J. M. (coordinador) (2006): *La reforma de la Política Agraria Común. Preguntas y respuestas en torno al futuro de la agricultura*. Editorial Eumedia. Con colaboración del MAPA
- GATTI S.; GIRAUD-HÉRAUD, E. y MILI, S. (2003): «Wine in the World. New ricks and opportunities». *Franco Angeli*: 1-240.
- GIRAUD-HÉRAUD, E.; SOLER L. G. y TANGUY, H. (2002): «Concurrence internationale dans le secteur viticole: Quel avenir au modèle d'Appellation de'Origine Controlée?». Cahier du LORIA (Laboratoire d'Organisation Industrielle Agro-alimentaire) n° 2002-02. *INRA Economie et Sociologie Rurales* (2002-02): 1-16.
- GREEN R. PIERBATTISTI L. (2002): «Principales tendencias del mercado mundial de vinos». Cahier du LORIA (Laboratoire d'Organisation Industrielle Agro-alimentaire) n° 2002-08 INRA París.
- GRUPO RECOLETOS (2004): Ponencia presentada por BearingPoint «Australia: una experiencia de éxito a imitar». Barna, nov. 2004: 15-18.
- GREEN, R.; RODRÍGUEZ-ZÚNIGA, M. y SEABRA, A. (2003): «Las empresas del vino de los países del Mediterráneo, frente a un mercado en transición». *Distribución y Consumo*. MERCASA, 71: 77-93.

- GREEN, R.; RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, M. y SEABRA, A. (2004): «Comercialización y empresas de vino en los países mediterráneos». *Quaderns Agroambientals*, 5: 23-53. Edita IVIFA.
- MONTAIGNE, E.; F. D'HAUTEVILLE, J. P.; COUDERC; HANNIN, E. (eds.). OIV Informe del Director General sobre la Situación de la vitivinicultura mundial en 2006: en <http://www.oiv.int/es/accueil/index.php>
- PARLAMENTO EUROPEO (2006): *La reforma de la Organización Común del Mercado del vino*. Estudio. IP/B/AGRI/ST/2006-22 PE 369.020
- PLAN ESTRATÉGICO DOCA RIOJA 2020 (2006): *Consejo Regulador de la Denominación de Origen calificada Rioja*.
- SÁINZ OCHOA A. y VARGAS MONTOYA P. (2006): «La Denominación de Origen Rioja: resultados y comportamiento empresarial». Comunicación presentada en el *V Foro Mundial del Vino 2006* (sin publicar).
- SAULPIC, O. y TANGUY, H. (2002): «Influence de la structure financière sur les choix stratégiques: étude de cas dans l'industrie du vin». Cahier du LORIA, n.º 2002-05. *INRA Economie et Sociologie Rurales* (2002-05): 1-77.



## RESUMEN

### Estrategias de diferenciación versus estrategias de tamaño. El caso DOCa Rioja

Desde la década de los años noventa, se ha articulado un discurso en el sector vitivinícola que acepta la existencia de dos modelos de producción y de dos estrategias comerciales, que se identifican con dos grupos: el de los Países Tradicionalmente Productores (PTP) localizados en Europa, y el de los Nuevos Países Productores (NPP) situados en América (E.E.U.U., Argentina y Chile), África (África del Sur) y Oceanía (Australia y Nueva Zelanda).

Este trabajo tiene un triple objetivo: subrayar las características del mercado mundial y su evolución; verificar la existencia de ambos grupos de países, y cuestionar algunas de las hipótesis que se vienen aceptando en los debates abiertos en el sector. Se trata de confirmar o poner en tela de juicio: la supuesta homogeneidad de los dos grupos definidos; la existencia de modelos generales con validez universal; y la aplicación de una única estrategia de éxito que se asocia a un mayor tamaño empresarial y un elevado grado de internacionalización (T+I). El caso de la Denominación de Origen Calificada Rioja aporta referencias válidas para esta discusión.

**PALABRAS CLAVE:** vino, tamaño, internacionalización, denominación de origen y Rioja.

## SUMMARY

### Differensation strategies versus size strategies. The Rioja DOC case

Since the 1990's in the wine sector has been accepted the existence of two groups: the Traditional Producing Countries, located in Europe, and the New Producing Countries located in America (United States, Argentina and Chile), África (South Africa) and Oceanía (Australia and New Zealand).

This project has a triple objective: to emphasize the characteristics of the world market and its evolution; to verify the existence of both groups of countries and to question some of the hypothesis who are accepted in the sector. The objective is to confirm the supposed homogeneity of the two groups; the existence of general models with universal validity; and the application of a unique success strategy, which is associated with a big enterprise size and a high degree of internationalization. The case of the DOCa Rioja contributes with some references been worth for the discussion.

**KEYWORDS:** Wine, size, internationalization, Appellation of Origin, Rioja.