

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN VERSUS ESTRATEGIAS DE TAMAÑO. EL CASO DE LA DOCA RIOJA

Emilio Barco Royo, Universidad de La Rioja
M^a Cruz Navarro Pérez, Universidad de La Rioja
Mariola Pinillos García, Universidad de La Rioja

ABSTRACT

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

La evolución de la producción y del comercio a nivel mundial ha permitido avalar con algunos datos la existencia de estos dos grupos de países, y a veces también la existencia de características comunes entre países de un mismo grupo en la producción y en la organización, e incluso la identificación de estrategias comerciales para ganar cuota de mercado a nivel mundial.

En esta comunicación aportamos algunos datos que permiten observar esta evolución y comprobar la existencia de ambos grupos de países, al mismo tiempo que definimos las características del mercado mundial en el que compiten todos ellos y cuestionamos: la homogeneidad (en términos de país y de región) de los dos grupos definidos; la existencia de modelos generales con validez universal; y la existencia de una única estrategia de éxito que, generalmente se identifica con aquella que se apoya en un mayor tamaño empresarial en las empresas que operan en el sector y en una mayor internacionalización (T + I).

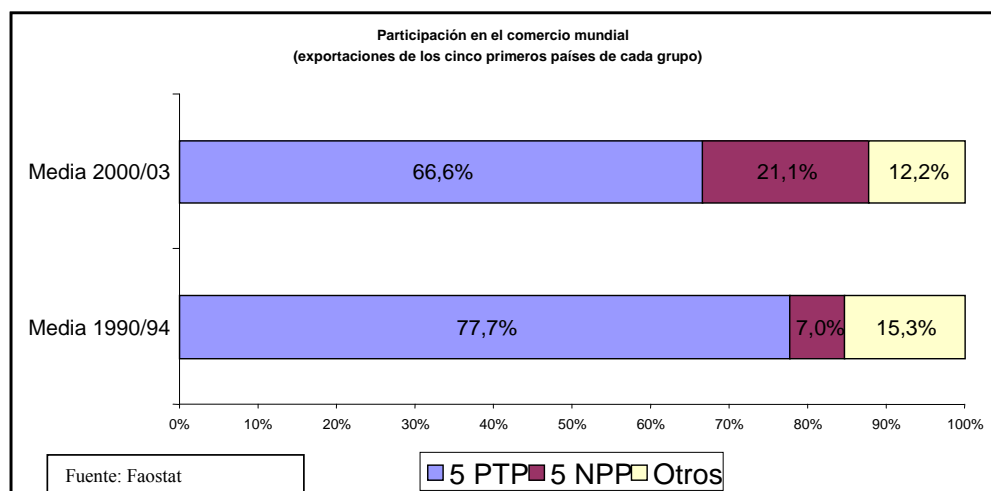
Para cuestionar la existencia de una única estrategia de éxito nos apoyamos en un caso concreto, la Denominación de Origen Calificada Rioja, cuya evolución económica analizamos y de la que identificamos los que consideramos son los principales factores determinantes de su éxito.

1 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO MUNDIAL DEL VINO

- Escenario muy competitivo: la Organización Internacional del Vino (OIV) estima para el año 2007 una superficie mundial de viñedo en 8 millones de hectáreas, 280 millones de hectolitros de producción, un consumo de 233, y un comercio mundial de unos 80.
- Descenso de la superficie y mantenimiento de la producción, con grandes diferencias entre unos y otros países que cambian la distribución regional del potencial vitivinícola mundial.
- Consumo estabilizado con descenso en los países tradicionalmente consumidores y aumento en algunos países no productores, con el consiguiente cambio regional a nivel mundial.
- Mayor apertura al exterior. Las exportaciones pasaron de representar el 12,8 por ciento de la producción mundial en el año 1980 a representar el 26,2 en el año 2003.
- Los cinco países exportadores del grupo de PTP (Francia, Italia, España, Portugal y Alemania) han pasado de representar el 77,7 por ciento de las exportaciones mundiales en la primera mitad de los años

noventa a representar el 66,6 por ciento. Los cinco países exportadores incluidos en el grupo de NPP (Australia, EEUU, Chile, Argentina y África del Sur) han pasado, en el mismo periodo del 7 al 21,1 por ciento (gráfico nº 1)

Gráfico nº 1



2 NI MODELO, NI ESTRATEGIA ÚNICA

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 básicos¹:

- 1) 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.
- 2) 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:

- 1) La identificación de la calidad con el territorio y con las prácticas culturales permitidas (Denominación de Origen),
- 2) 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.

Para definir el modelo de cada grupo y sus estrategias se utilizan criterios como: características de la actividad vitivinícola, identificación del producto, garantía de calidad, etc. Las particularidades de uno y otro modelo se sintetizan en el Cuadro 1:

Cuadro nº 1		
Dos modelos diferentes en el mercado		
	PTP	NPP
Localización	Europa	América, Australia y Africa 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
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		

El modelo de los NPP se ha apoyado un sector empresarial muy concentrado con una elevada orientación al exterior, basado en un sistema de producción industrial con marcas fuertes asociadas a una gama de productos homogéneos, como garantía de su éxito, expresado en aumento de su producción y de sus exportaciones.

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), y cuenta con una reglamentación que tiene consecuencias económicas para los operadores.

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 del fracaso de otros?

2.1 GRUPOS NO HOMOGÉNEOS

Los datos de evolución de la oferta y de las ventas en el mercado exterior para los principales países de cada uno de los dos grupos y las formas de proteger y garantizar la calidad ante los consumidores, nos muestran que existen importantes diferencias entre unos y otros países dentro de cada grupo, que cada vez plantean más dudas sobre su homogeneidad.

Los datos del cuadro nº 2 nos permiten aceptar la existencia de dos grupos diferentes a partir de la evolución de la producción y del grado de internacionalización de cada país, pero también nos muestran la existencia de diferencias importantes entre unos y otros países dentro de cada grupo. Así, por ejemplo, en el grupo de los PTP, siendo una característica común (excepto para Alemania) el descenso de la superficie de viñedo, no se da el

¹ Ver Green y otros, (2004) e Isabel Bardají (2004).

mismo comportamiento en la producción, y en el grupo de NPP, además de la particularidad de Argentina en evolución de superficie y producción, no todos los países muestran la misma intensidad exportadora ni todos han crecido en sus exportaciones al mismo ritmo.

Cuadro n° 2				
Indicadores de evolución de producción y de internacionalización				
	Superficie	Producción	Intensidad exportadora	Aumento de exportación
	TAV 1961-05	TAV 1961-03	(Export/prodc) 2003	Índice media 1990-94 =100
Mundo	-0,55	0,56	26,2%	140
Italia	-1,69	-0,41	29,0%	113
Francia	-1,14	-0,06	31,6%	131
España	-1,37	1,99	25,4%	132
Alemania	0,89	2,01	32,6%	88
Portugal	-0,16	-0,11	43,1%	110
Australia	2,61	4,61	52,6%	497
Chile	1,30	0,76	58,5%	527
EEUU	1,39	3,14	14,0%	257
África del sur	1,39	2,57	26,3%	706
Argentina	-0,32	-0,56	14,5%	325

No solo hay diferencias macro entre los diferentes países en ambos grupos, las hay también en la estructura empresarial existente y si, además, se desciende en el análisis al nivel regional, las diferencias observadas entre unas y otras zonas de producción aumentan, especialmente en los países europeos, donde el modelo DO segmenta la producción territorialmente, imponiendo con ello condicionantes a las estrategias regionales, nacionales y empresariales.

Esto nos permite sostener la tesis, en respuesta a la primera pregunta planteada, de que, aceptando la existencia de dos grupos con características diferentes respecto de su evolución productiva y comercial, no cabe inferir que cada uno de estos grupos sean homogéneos, en el sentido de que existan unas determinadas características aplicables a todos y a cada uno de los países que en cada grupo se integran y que definan un modelo concreto, lo que es más evidente si el análisis se realiza a nivel regional o de zonas de producción.

2.2 MODELOS Y ESTRATEGIAS

Las estrategias nacionales, tanto en los PTP como en los NPP, son diferentes unas de otras, como también lo son las estrategias empresariales y en ambos grupos la característica principal de identificación del producto (DO en los PTP y variedad en los NPP) no es la única, esto es, en el grupo identificado con el modelo DO no solo hay vinos protegidos por Denominación, también los hay con Indicaciones Geográficas, de la tierra..., como tampoco hay solo vinos varietales en el otro grupo, pudiendo incluso, en estos países, ser dominante la oferta de vinos genéricos.

Al margen de cual sea el modelo hoy ya parece claro que *“en realidad lo que parece más importante en la evolución del mercado, tanto para los países que privilegian la DOC, que aquellos que se orientan hacia el vino*

de cepage, es la estrategia de mejora de la calidad²”, y que no entender esto tiene, tanto para la empresa como para la región y/o el país, un elevado coste³.

Entre los países incluidos en el grupo NPP existen diferencias importantes. Ni Argentina, ni África del Sur, ni Chile muestran el dinamismo que presenta Australia, ni su estructura empresarial es igual a la australiana o a la estadounidense. Tampoco el mercado está claramente dominado en estos países por los vinos varietales. En algunos casos, como en EEUU, estos vinos 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. En el caso de los NPP es bien conocido como en varios de ellos (Chile, Argentina especialmente, pero también en EEUU y en Australia) se están utilizando indicaciones territoriales (tipo DO) para presentar determinados productos ante los consumidores.

En el caso de los PTP basta observar las diferencias que existen entre los cuatro países mediterráneos tanto el número de DO como en la oferta por tipos de vinos (cuadro nº 3). En ellos el modelo de protección y garantía de la calidad, teniendo la misma base (vqprd regulados en la OCM del sector) tiene aplicaciones muy diferentes. La organización interprofesional en cada uno de estos tres países es muy diferente, como también lo son las relaciones entre los diferentes operadores económicos del sector (vicultores, cooperativas y bodegas).

Cuadro nº 3		
DDO y participación en la producción⁴		
	Número de DO	Porcentaje de producción DO sobre total
Francia	450	52 por ciento
España	60	40 por ciento
Italia	24 DOCG 321 DOC 115 IGP	17 por ciento 30 por ciento 30 por ciento
Portugal	33 DOC 8IGP	33 por ciento 19 por ciento

A estas diferencias nacionales hay que añadir los efectos de las estrategias que desarrollan las empresas dominantes en el sector que operan en cada país. Estas empresas pueden inclinarse por dar valor exclusivamente a la marca propia o aceptar dar valor simultáneamente a su marca y a la marca del territorio en el que opera (marca de la DO). También pueden ser empresas que centran su actividad exclusiva o preferentemente en el vino (Gallo, Mondavi, Castel, Val d'Orbieu, Freixenet, Codorniu...) o empresas que se apoyan en sus redes de comercialización de otras bebidas espirituosas o cerveza (Foster/Mildara, Diageo, Pernord Ricard, Allied Domeq...).

Debemos pues concluir que no existe, en ninguno de los casos, un modelo único, ni tampoco una única estrategia ante el mercado, aunque si se estén utilizando, en ambos grupos, ejemplos de referencia estratégica: la estrategia australiana en el caso de los NPP y la de DO en los NPP. Ejemplos ambos que carecen de validez

² Green R. Pierbattisti L. (2002) Principales tendencias del mercado mundial de vinos. Cahier du LORIA (Laboratoire d'Organisation Industrielle Agro-alimentaire) nº 2002-08 INRA Paris

³ Green R. Pierbattisti L. (2002) op. Citada pagina 7 “Un caso muy interesante en este sentido es el de E&J Gallo. Esta empresa que desarrollaba tradicionalmente una estrategia de competencia de mercado por los precios, tardó en evolucionar hacia una estrategia basada en la producción de vinos de calidad. Esto le costó pasar de tener el 33 por ciento del mercado de producción de vinos en 1991, a 26 por ciento en 1996, y 24 por ciento en 1998. Actualmente el grupo E&J Gallo desarrolla una competencia en el mercado por la calidad y busca, al igual que otras empresas multinacionales del sector, internacionalizar su estrategia y aumentar su gamacomercial”.

⁴ En Green, R., Rodríguez-Zúñiga, 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.

universal, por cuanto que en ningún caso está demostrado que puedan aplicarse eficientemente en todo momento y en todo lugar (nivel nacional y/o regional).

2.3 CRECIMIENTO Y ÉXITO

El análisis de la estrategia seguida por Australia nos va a permitir responder a la tercera pregunta planteada, y para ello nada mejor que empezar conociendo las bases en las que se apoya esta estrategia⁵:

- Oferta suficiente de uva de un número limitado de variedades preferentes con la mayor homogeneidad cualitativa posible⁶
- 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 gamas de precios diferentes en vinos⁷
- Pocas empresas y con tamaño 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
- Sistema de producción industrial con alta integración vertical (cuadro nº 4)
- Marcas privadas fuertes asociadas a una gama de productos homogéneos
- Orientación a la exportación
- Objetivo prioritario 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 premium y super premium)
- Utilización de las herramientas de marketing

Generalmente cuando se presenta esta estrategia como la ideal se insiste en la necesidad de **adoptar estrategias de tamaño (solo con empresas grandes se puede tener éxito en un mercado cada vez más competitivo y abierto, se afirma)**. Algo obvio ya que ésta, y ninguna otra, es la pieza angular de la estrategia australiana, todo lo demás (identificación varietal, no limitaciones territoriales, producción industrial, marcas privadas fuertes, orientación exterior...) son necesarias para poder aplicarla⁸.

Cuadro nº 4			
Grado de concentración de la producción en Australia			
	Uva elaborada 2003 en Tn	Superficie De viñedo (Has)	Puesto en Exportación (en volumen)
Total Australia 2003	1.398.528	158.595	
Compañía			
Hardy Wine Company	259.457	2.400	2
Southcorp Wines	240.000	8.102	1
McGuigan Simeon Wines	200.000	4.600	7

⁵ Para más detalles ver Barco, E., Navarro, M^a. C., y Langreo, A., (2005)

⁶ Es importante destacar que del total de la producción australiana el 60 por ciento aproximadamente corresponde a variedades de uva tinta y que entre estas 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.

⁷ El cambio \$A euro era en diciembre de 2004 de 1 \$A = 0,5727 euros

⁸ Pensar en la limitación que para una estrategia de tamaño se deriva del modelo europeo de DDOO que vincula a un determinado territorio (finito) la producción.

Orlando Wyndham Group	200.000	2.200	3
Beringer Blass Wine Estates	93.052	3.500	4
Total 5 mayores empresas	71%	13%	
Total 10 mayores empresas	87,60%	15%	
Total 20 mayores empresas	99,40%	s. d.	

Fuente: Australian Wine Online. Winetitles.com

El efecto positivo de este modelo ya lo conocemos: crecimiento en producción y en exportación. Desde el punto de vista de la estructura empresarial el modelo tiene unas características que chocan con la existente en Europa, caracterizada por la existencia de muchas empresas pequeñas y medianas y un número pequeño de grandes empresas.

Este crecimiento en el mercado mundial esta teniendo también costes indirectos para las empresas exportadoras australianas. Algunos de estos costes son evidentes, 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. En esta estrategia, en la que el primer objetivo a alcanzar (a corto plazo) es el aumento de las ventas en volumen, el precio (bajo) es un factor clave y con ello el aumento del riesgo de que algunas empresas australianas estén “pagando” por la vía de la reducción de sus beneficios lo que a nivel de todo el sector se está consiguiendo: aumentar la cuota de los vinos australianos en el mercado internacional.

En Australia, entre los años 2001 y 2003 el beneficio antes de impuestos e intereses en las empresas pequeñas (entre 1 y 5 millones de \$ de ventas) ha pasado de un 9,1 por ciento a un (-8,8) por ciento debido fundamentalmente al aumento de los costes comerciales. En las empresas con volumen de ventas entre 5 y 10 millones de \$, la rentabilidad ha caído en estos años 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 \$) se ha pasado del 22,2 al 16,3 por ciento⁹.

Desde la perspectiva europea puede pensarse que la concentración empresarial (como vía para ganar tamaño), su menor dispersión territorial y la merma de rentabilidad, no es precisamente un éxito, aunque 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, nos plantea un nuevo interrogante: ¿Es la estrategia de tamaño e internacionalización (T+I) la que mejor resultado da para el conjunto del sector y para cada empresa en particular?

Son muchas las opiniones que cuestionan que el tamaño sea el principal factor determinante del crecimiento y muchas más las que cuestionan que lo sea para la obtención de resultados económicos a nivel de empresa. “*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*

⁹ Australia: una experiencia de éxito a imitar. 2004 BearingPoint. Conferencia Grupo Recoletos. Barna Nov. 2004. Pags. 15 a 18

empresa, con alta creación de valor, y estar en mejores condiciones de obtener beneficios que una empresa grande con baja creación de valor”¹⁰.

La estrategia T+I puede ser la más eficaz al aplicarse donde no hay limitación para la producción y donde, además, el mercado interior es de pequeña dimensión, pero puede no serlo allí donde hay un mercado interior con consumo elevado y limitaciones para el aumento de la producción como las que impone el modelo DO tanto por delimitación territorial como por criterios de calidad. Con estas restricciones, mercado interior grande y limitaciones en producción, pueden existir otras estrategias más eficaces para alcanzar el éxito en términos de crecimiento de la producción, aumento de las ventas y mantenimiento de una estructura empresarial dual (grandes y pequeñas) dispersa en el territorio y rentable.

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 (estrategia T+I).

3 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). El crecimiento continuado de los principales indicadores económicos resume con bastante precisión lo ocurrido en esta Denominación durante el último cuarto de siglo (cuadro nº 5). En apenas cinco lustros, la producción amparada se ha multiplicado por 2,58, las ventas por 2,32, y la capacidad de almacenamiento y las existencias por 2,82. 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).

¹⁰ Albizu L M Estrategias empresariales y mercado internacional del vino. Quaderns Agroambientals nº 5 (pag 18) Edita Fundació Institut Valencia D'Investigació i Formació Agroambiental (2004)

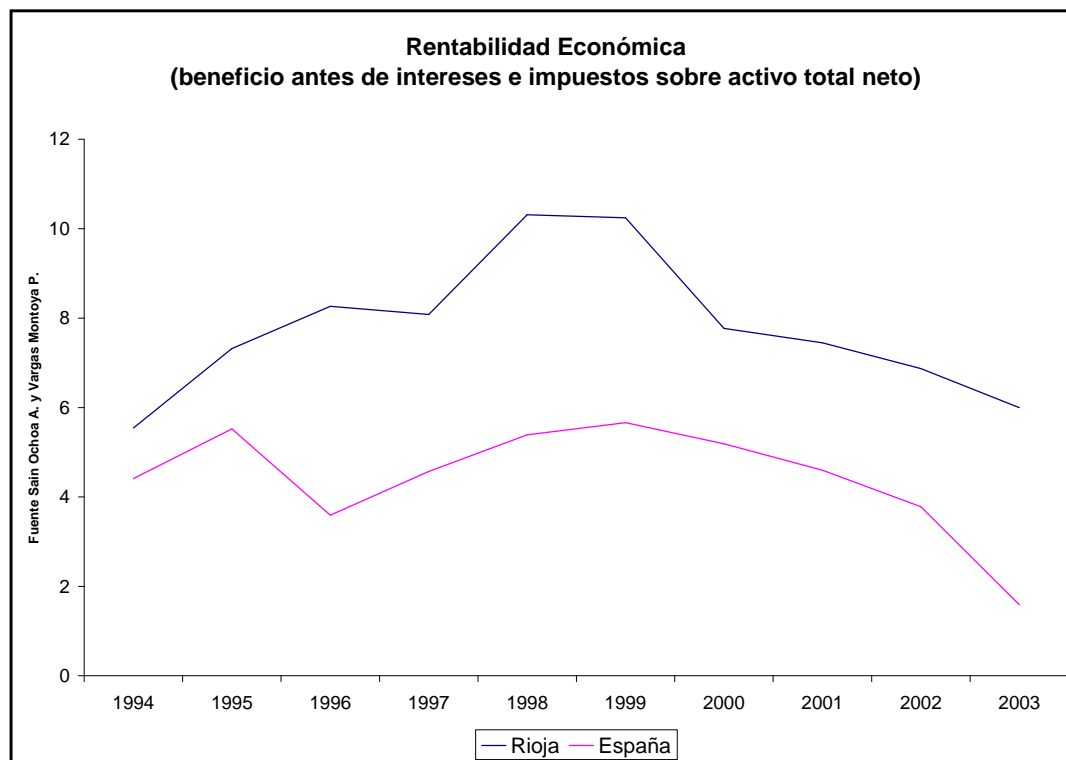
Cuadro nº 5 Evolución de la DOCa Rioja 1983-2005						
	1983	1990	2000	2004	2005	VARIACIÓN 1983-2005
SUPERFICIE REGISTRADA (HAS.)	38.349	46.972	57.448	63.474	63.496	1,66
PRODUCCIÓN Amparada (Millones de litros)	106	161	311	270	274	2,58
Producción total	106	166	355	332	318	
VENTAS (Millones de litros)	108	104	160	251	251	2,32
CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO (Mill. Ltrs.) (1)	463	604	1.196	1.270	1.305	2,82
* En depósito	371	481	984	1.027	1.043	2,81
* En bodega	92	123	212	243	262	2,85
EXISTENCIAS AL 31/12 (Millones de litros)	285	477	769	784	803	2,82
* Ratio existencias/ventas	3	4,63	4,60	3,12	3,20	
NUMERO DE VITICULTORES (1)	12.612	17.325	19.171	19.618	19.429	1,54
NUMERO DE BODEGAS DE CRIANZA (titulares)	63	125	222	309	330	5,24
Bodegas con nº de registro embotellador			443	550	559	
(1) Datos del año 1982 en el año 1983						
Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador de la DOCa Rioja						

Además de valorar el éxito de la DOCa Rioja en términos de producción, y mercado, también podemos valorarlo en términos de rentabilidad económica y financiera en las empresas que operan en la denominación.

Los datos de los profesores Sainz y Vargas¹¹, (gráfico nº 2) muestran como en el periodo en el analizan la rentabilidad económica de las bodegas de la DOCa Rioja, 1994-2003, ésta ha oscilado entre el 5,54 por ciento del año 1994 y el 10,31 por ciento del año 1998. Concluyen su análisis afirmando que “*en todos los años contemplados la rentabilidad económica de estas dos Denominaciones de Origen (Rioja y Ribera de Duero) es sensiblemente superior, entorno a dos veces, a la obtenida por el resto del sector a nivel nacional...*” Esta diferencia es todavía más acusada al analizar la rentabilidad financiera.

¹¹ Resultados presentados por Sainz Ochoa A. y Vargas Montoya P. En el Foro Mundial del Vino 2006. La Denominación de Origen Rioja: resultados y comportamiento empresarial

Gráfico nº 2



Y, sin embargo, en la DOCa Rioja no se ha producido un cambio importante hacia una mayor apertura exterior (nunca las exportaciones han representado más del 26 por ciento 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.

3.1 ORIENTACIÓN A LA EXPORTACIÓN

Desde el punto de vista del mercado, el interior sigue siendo la principal referencia, para los operadores de Rioja, concentrándose en él el 70 por ciento de las ventas. Esto hay que subrayarlo, porque entendemos que es uno de los factores de éxito que estamos tratando de identificar, y si así es, convendrá tenerlo bien en cuenta al diseñar estrategias comerciales, especialmente cuando todas las recomendaciones¹² vinculan el crecimiento futuro de la DOCa al aumento de la exportación, diseñando planes comerciales para animarlo¹³.

Si se ha producido, desde esta perspectiva de la exportación, una importante concentración de las ventas. En 1983, los tres principales destinos absorbían el 42 por ciento de las ventas, mientras que en 2004, el porcentaje se eleva hasta alcanzar el 64 por ciento. La DOCa Rioja ha tenido, desde este punto de vista, un comportamiento

¹² Plan Estratégico de la DOCa Rioja 2020.

¹³ En nuestra opinión el éxito de la Denominación se basa 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.

similar al de la mayoría de los principales países exportadores de vino (Barco, E., Navarro, M^a. C., y Langreo, A., 2005).

3.2 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 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.

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, en el estrato de bodegas de mayor dimensión, justo lo contrario de lo que está ocurriendo a nivel nacional y en otras zonas de producción del mundo (Albisu, L. M., et al., 2004 y Bardají, I., 2004). A pesar de estos cambios, 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 n° 6)

Ventas (millones l.)	Bodegas	(000) litros	% Bodegas	% ventas	Acum bod	Acum Vent
> 10	4	65119	0,83%	25,98%	0,83%	25,98%
de 8 a 10	2	18920	0,41%	7,55%	1,24%	33,52%
de 5 a 8	5	30815	1,04%	12,29%	2,28%	45,81%
de 3 a 5	7	28733	1,45%	11,46%	3,73%	57,28%
de 2 a 3	13	31734	2,70%	12,66%	6,43%	69,93%
de 1 a 2	20	26679	4,15%	10,64%	10,58%	80,58%
de 0,5 a 1	23	15607	4,77%	6,23%	15,35%	86,80%
< de 0,5	408	33085	84,65%	13,20%	100,00%	100,00%
TOTAL	482	250692	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)

realizan el 13,20 por ciento de las ventas. 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 comercial¹⁴.

El ejemplo de la DOCa Rioja nos sirve para demostrar que, hasta ahora, no ha sido necesario para esta Denominación seguir las recomendaciones basadas en mayor dimensionamiento empresarial y mayor intensidad exportadora (estrategia (T+I), para tener éxito en el mercado del vino, entendiendo éste en términos de crecimiento de la superficie vitícola, de la producción y de las ventas, y todo ello al mismo tiempo que se producen algunas externalidades que aquí consideramos positivas como:

- 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
- Mantenimiento 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

Estos datos nos animan a plantear la tesis de que es posible un modelo y una estrategia diferente de la del tamaño para tener éxito en un mercado mundial del vino cada vez más abierto y competitivo, que anima, además:

- La existencia de unidades pequeñas de producción dispersas en el territorio sin merma de la calidad del producto
- 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
- Una estructura empresarial dual en la que conviven pequeñas, medianas y grandes empresas, en un negocio rentable

Ahora bien, ¿qué elementos caracterizan a la DOCa Rioja 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 la reglamentación de la Denominación, pero ¿cuál es la estrategia de la DOCa? Hasta ahora no ha existido una estrategia definida, pero resulta evidente que la Denominación tiene un sistema de organización y adopta unas decisiones, que la llevan a obtener unos resultados de producción y de ventas, y que han constituido y constituyen “su estrategia implícita”. ¿Qué factores definen esta estrategia?

Estos son los factores (¿de éxito?) que observamos en el pasado, y que, en nuestra opinión deberían constituir las bases de esa estrategia que los agentes económicos de la DOCa dicen querer, para tener éxito en el futuro:

¹⁴ Sirva de ejemplo el caso de Australia estudiado en Barco, E., Navarro, M^a. C., y Langreo, A., (2005).

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

De la oferta

- No hay libertad de plantación, pero tampoco prohibición. Hay aumento controlado de la superficie de viñedo (TAV 1983-2005 = 2,4)
- Limitación de rendimientos (tintas de 6.500 kilos, 100 %, a 8.125 kilos, 125 % y en blancas de 9.000 kilos a 11.500)
- Limitación varietal (4 tintas y 3 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 (más de 12.000 titulares con 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
- Capacidad de adaptación de la producción a las exigencias cualitativas (grado, acidez, color...) de elaboradores y criadores
- Obligatoriedad de embotellado en origen y prohibición de exportación de graneles

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 % 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 top-basic a 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

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 calidad 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”¹⁵.

- 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 equilibrio¹⁶ RA = 3)

Y todo ello en un territorio limitado (por la DOCA) y pequeño, que impide estrategias de expansión ilimitada, lo que, en nuestra opinión, es también una característica propia de la DOCA Rioja y un factor de éxito.

BIBLIOGRAFÍA

- Albisu, L. M., et al., 2004, Estrategias empresariales y mercado internacional del vino, Quaderns Agroambientals nº 5, IVIFA. 1-111.
- Barco, E., 1986. *Análisis de un sector: El Rioja*. Serie Estudios nº 5 Año 86 Gobierno de La Rioja. Consejería de Agricultura y Alimentación. 1-115.
- Barco, E., 1991. *Análisis de un sector: El Rioja (1983-1990)*. Serie Estudios nº 23 Año 1991. Gobierno de La Rioja. Consejería de Agricultura y Alimentación. 1-126.
- Barco, E., 2002. *Análisis de un sector: El Rioja (1991-2000) Monografías*. Gobierno de La Rioja. Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural. 1-243.
- Barco, E., (2004): De economía y Denominaciones de Origen. Cuadernos de la tierra . UPA (3) 33-40.
- Barco, E., Navarro, M^a. C., y Langreo, A., 2005. Cambios en el mercado internacional del vino. Distribución y Consumo. MERCASA (80). 53-64.
- Bardají, I., 2004. Tendencias en el mercado español del vino. Distribución y Consumo. MERCASA (78). 57-69 EuroWin. The European World-Wine Business Magazine, varios números.
- 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 nº 2002-02. INRA Economie et Sociologie Rurales. (2002-02) 1-16.
- Green, R., Rodríguez-Zúñiga, 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.
- 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 nº 2002-05. INRA Economie et Sociologie Rurales. (2002-05) 1-77.

¹⁵ Barco E. (2004) De economía y denominaciones de Origen. Cuadernos de la tierra nº 3 Diciembre 2004

¹⁶ 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)