

UNIVERSIDAD DE DEUSTO

FACULTAD DE CC.EE. Y EMPRESARIALES (ESTE)

Programa: ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

(Gestión financiera y Contabilidad)

**COMPETENCIA ACTUAL
Y RENTABILIDAD
DE LAS PRINCIPALES BODEGAS
EXPORTADORAS DE LA DOCR**

Tesis Doctoral presentada por Don Julián San Martín Marqués

Dirigida por el Dr. Don Fernando Antoñanzas Villar

El Director

El Doctorando

SAN SEBASTIAN, ENERO 2000

A Irene, Angela y Teresa

Agradecimientos

En estas líneas me gustaría agradecer a cuantas personas e instituciones han colaborado en el curso de la presente investigación, ya que todas ellas han supuesto una aportación o un aliento importante para esta obra.

Quisiera recordar al Consejo Regulador de la Denominación de Origen Rioja por las valiosas estadísticas que pacientemente ha ido elaborado y publicando para que cualquier estudioso pueda revisar en sus memorias anuales.

Reconozco la ayuda del Grupo de Exportadores de La Rioja y del Centro Europeo de Datos de la Universidad Autónoma de Madrid, quienes contestaron solícitos a mis peticiones de información.

Agradezco especialmente la lectura crítica, de una versión avanzada de esta investigación, que hizo el profesor Luis Angel Guerras y que me ayudó a reflexionar sobre diferentes aspectos.

También reconozco a mis amigas Marisa Martín y Ana Rosa Garrido su talante humanista y el apoyo personal brindado, guiando mis sentimientos y conocimientos hasta la finalización de esta tesis y a todas aquellas personas que anónimamente han colaborado en esta obra.

Además, sería injusto terminar este apartado sin reconocer el apoyo de mi director, Don Fernando Antoñanzas, quien ha leído pacientemente mis escritos, me ha impulsado en los momentos de desánimo y ha seguido con cariño mi carrera profesional.

ÍNDICE

PARTE PRIMERA: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

7

1.1 Consideraciones Generales	10
1.2 Importancia del sector vitivinícola y estudios previos del sector agroalimentario.....	14
1.3 Objetivos.....	24

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

27

2.1 Análisis de la estructura económica del sector de la DOCR.....	31
2.2 Análisis de los sectores industriales.....	32
2.3 Análisis de la cadena de valor.....	39
2.4 Análisis del Entorno General y Entorno Específico (Competencia Actual)	43
2.4.1. Entorno General. Elección de países para exportar.....	45
2.4.2. Entorno específico. Análisis de la competencia de las principales empresas exportadoras de la DOCR.....	51
2.5. Análisis de la competitividad internacional del sector mediante la ratio RFP/Kc como aproximación a la creación de valor	57
2.5.1. Internacionalización de la empresa	65
2.5.2. Competitividad Internacional de las empresas	68

PARTE SEGUNDA: RESULTADOS

CAPÍTULO III. RESUMEN DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LA DOCR EN EL CONTEXTO VITIVINÍCOLA MUNDIAL.

	87
3.1. El sector vitivinícola en el mundo	91
3.2. Productos vinícolas	92
3.3. El comercio internacional de vinos. Distribución geográfica y evolución	94
3.4. Consumo vinícola	96
3.5. Estructura de oferta	97
3.6. Sector vitivinícola en España	98
3.7. Estructura de la DOCR y comparación con otras denominaciones: estructura del viñedo	101
3.8. Producción	102
3.9. Elaboración	104
3.10. Comercialización, mercado interior	106
3.11. Comercialización: mercado exterior	109
3.12. Marco legal	112
3.13. Comparación con otras denominaciones europeas y españolas	115
3.14. Conclusiones	118

CAPÍTULO IV. APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE SECTORES INDUSTRIALES A LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA Y ESTUDIO DE SU CADENA DE VALOR.

	121
4.1. Posición del sector del vino de la DOCR ante las cinco fuerzas competitivas básicas	124
4.1.1. Amenaza de nuevos ingresos en el sector del vino con DOCR	124
4.1.2 y 3. Poder de negociación de los proveedores y de los compradores/clientes ..	126
4.1.4. Amenaza de productos sustitutivos	127
4.1.5. Rivalidad entre competidores	128
4.2. Cadena de valor en el sector del vino con DOCR	132
4.2.1. Vendimia	133
4.2.2. Obtención vino Base	134
4.2.3. Crianza	135
4.2.4. Embotellado	136
4.2.5. Distribución	137
4.3. Distribución porcentual del valor añadido en las fases del sector de la DOCR	139

CAPÍTULO V. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR: ENTORNO GENERAL Y ENTORNO ESPECÍFICO. (Competencia Actual)	
LA RATIO RFP/Kc COMO UNA APROXIMACIÓN A LA CREACIÓN DE VALOR Y MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS PRINCIPALES BODEGAS EXPORTADORAS DE LA DOCR	141
5.1 Introducción	143
5.2 Análisis del entorno del país.....	145
5.2.1. Análisis del entorno general de los principales países importadores de vino con DOCR.....	146
5.2.2. Análisis del entorno general del Reino Unido.....	149
5.2.3. Análisis del entorno general de Alemania	151
5.2.4. Análisis del entorno general de Suiza	153
5.2.5. Análisis del entorno general de Suecia	155
5.2.6. Análisis del entorno general de Dinamarca.....	157
5.2.7. Análisis del entorno general de EE.UU.	159
5.2.8. Análisis del entorno general de Holanda.....	161
5.3 Introducción al estudio del entorno específico (competencia actual).....	163
5.3.1 Estudio del ámbito general de la competencia actual.....	165
5.3.2. Estudio del ámbito país-mercado de la competencia actual.....	169
5.3.2.1. Competencia actual en el reino unido	170
5.3.2.2. Competencia actual en Alemania	172
5.3.2.3. Competencia actual en Suiza	174
5.3.2.4. Competencia actual en Suecia.....	176
5.3.2.5. Competencia actual en Dinamarca	178
5.3.2.6. Competencia actual en EE.UU.	180
5.3.2.7. Competencia actual en Holanda	182
5.3.3. Estudio del nivel competidor de la competencia actual.....	184
5.3.3.1. Unión vitivinícola S.A.	187
5.3.3.2. AGE bodegas unidas S.A.	190
5.3.3.3. Bodegas Faustino Martínez S.A.....	193
5.3.3.4. Federico Paternina S.A.....	196
5.3.3.5. Bodegas y Bebidas S.A.	199
5.3.3.6. Bodegas Berberana S.A.	202
5.3.3.7. Bodegas Olarra S.A.....	205
5.3.3.8. Bodegas de los h. del Marqués de Riscal S.A.	208
5.3.3.9. Bodegas Campoburgo S.A.....	211
5.3.3.10. Bodegas Franco españolas S.A.	214
5.3.3.11. Bodegas Riojanas S.A.....	217
5.3.3.12. Cía. Vitivinícola del Norte de España (CVNE).....	220
5.4. Mapa de diversificación estratégica.	223
5.5. La ratio RFP/Kc como una aproximación a la creación de valor y medida de la competitividad internacional de las principales bodegas exportadoras de la DOCR.....	227

PARTE TERCERA: CONCLUSIONES

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	241
----------------------------------	------------

6.1. Futuras vías de Investigación.....	249
---	-----

ANEXOS

Anexos Capítulo V	251
Bibliografía	323

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Desde que empecé ejercer como profesor tuve clara mi vocación, la formación, y lo único que no definía era el escenario de actuación: formación de adultos, en formación profesional reglada o en la Universidad.

Elegí realizar los estudios de doctorado y prepararme para la enseñanza universitaria, sabiendo que el esfuerzo era muy elevado.

En Zaragoza comencé el doctorado, pero horarios incompatibles con mi trabajo frustraron esta opción durante dos años.

A través de un anuncio, encontré una solución en Deusto San Sebastián, donde se imparte un doctorado en Economía Financiera los viernes por la tarde y sábados por la mañana, pensando en los trabajadores.

Durante el primer año como doctorando tuve que esbozar un esquema de la futura tesis para el tutor que tenía asignado. Inmediatamente pensé en un tema relacionado con mi tierra y cuya metodología fuera aplicable por las empresas. Esta idea es la que estoy a punto de finalizar: explicar la posición las bodegas de la Denominación de Origen Calificada Rioja (DOCR) en el mercado.

Al perfilar la tesis el segundo año, me decanté por el estudio de las estrategias de las principales bodegas exportadoras de esta DOCR, para averiguar si estas empresas generan valor y analizar también los principales países importadores de vino con DOCR.

En ese segundo año, investigué la bibliografía existente sobre el sector vitivinícola en general y de la DOCR en particular. Todos los textos eran una descripción del sector, tanto nacional como de la DOCR. Estas publicaciones se editaron en los años 1991 y 1992, observándose un desfase temporal con respecto al momento actual.

Este desfase circunstancial atrajo mi atención, y después de consultar con mi director de tesis vimos oportuno elaborar un proyecto de investigación que actualizara los datos económicos referentes a la estructura de la DOCR, encuadrándolos en el contexto mundial y nacional y comparándolos con algunos parámetros estructurales de otras denominaciones españolas y europeas.

1.1. CONSIDERACIONES GENERALES

Se consideró oportuno ilustrar y complementar la tesis con un resultado que fuera el resumen del proyecto de investigación anterior y unas conclusiones abreviadas de la DOCR, aplicando la metodología elaborada por Porter (1988) para el análisis de sectores.

Según Cuervo(1993), el análisis sectorial es relevante en algunos casos, pero no determinante del beneficio ni aporta información relevante para la determinación de la competitividad empresarial. Aclara que se puede hablar de sector cuando estamos ante empresas monoproductoras (la empresa se identifica con una función de producción; elaboración de vino amparado por la DOCR, por ejemplo).

Según Cuervo(1993), se debe ser más riguroso y preciso para explicar la competitividad, haciendo análisis de sectores más segmentados, (estudiamos los mercados exteriores de las principales bodegas exportadoras de la DOCR), y analizando competidores con objetivos, valores y estrategias similares (analizamos la competencia actual de las principales bodegas exportadoras de la DOCR y las comparamos mediante el cociente rentabilidad de fondos propios y la del mercado, entre sí y con otras de características similares).

Por lo tanto, los resultados expuestos, según la estructura económica y del estudio de sectores, ofrecen una visión de conjunto y equilibrada, informando al lector de la importancia del sector de la DOCR.

En la tesis postergamos el estudio general de la DOCR para centrarnos en el análisis del subsector de las empresas exportadores de vino con DOCR.

Emplearemos la metodología que Porter(1982) utilizó para describir un proceso de resolución de problemas estratégicos empresariales: análisis, definición, elaboración, implantación y control. En la tesis enfatizaremos la primera fase del proceso: el análisis.

En esta primera fase se puede analizar el entorno interno y externo de las empresas. En el estudio del entorno externo se pueden analizar variables generales, que afectan a todas las empresas sin importar el sector de procedencia y variables específicas, influidas por el sector.

Como variable general del entorno externo de las empresas se examinará a los principales países importadores de vino con DOCR, estudiando sus importaciones de vino con DOCR, tanto en volumen como en valor.

Una vez conocidos los principales países importadores de vino con DOCR, elaboraremos un índice que refleja el interés que estos países tienen como receptores de vino para las bodegas de la DOCR, al cual hemos denominado *Índice de Atractivo País*.

Este índice está compuesto por una serie de variables que miden crecimientos de magnitudes macroeconómicas, como el PIB del país, y la cantidad y la calidad de los competidores de la DOCR en esos países.

Como variable específica del entorno externo de las empresas examinaremos la competencia actual de las principales empresas exportadoras de la DOCR.

Mostraremos los principales exportadores de la DOCR, enumerando cuál es la posición de cada uno en los principales países estudiados y observando si existe una especialización de los exportadores por países y mercados. A la vez observaremos si los competidores tienen diversificada su cartera de productos en esos países.

La información anterior la expondremos en un *mapa estratégico de diversificación*, observando cuáles son las bodegas que mejor diversifican su riesgo exportador en el periodo estudiado.

Mediremos el esfuerzo comercial y competitivo que estas bodegas establecen al vender sus productos, en los principales países importadores de vino de la DOCR, mediante la elaboración de un índice que hemos denominado *Índice de Fuerza Competitiva*.

Este índice se elabora mediante las cuotas medias de participación de cada exportador en las exportaciones a cada país sobre el total de exportaciones y la tasa de crecimiento de las cuotas de participación de cada exportador en cada país.

Con los valores de estos dos índices diseñaremos una matriz para cada una de las empresas estudiadas, observando así las estrategias que ha

seguido cada bodega, denominándola Matriz Atractivo País/Fuerza Competitiva (Matriz AP/FC).

Para finalizar, analizaremos si las empresas que más exportan obtienen una mayor rentabilidad de sus fondos propios que otras de similares características que se dedican en menor medida a la exportación y de esta manera poder observar su competitividad.

Las variables del entorno interno de las empresas son los datos de las cuentas anuales de las empresas estudiadas en el periodo 1993-1996, elaborando unos ratios, tales como la rentabilidad sobre los fondos propios o el valor contable de la empresa.

Compararemos la posición relativa de las empresas atendiendo al cociente entre la rentabilidad de sus fondos propios y la del mercado (RFP/Kc). Un estudio de Castilla (1994), ya abordaba la competitividad de las entidades financieras privadas, a través de la rentabilidad, como un enfoque estratégico.

Con los valores de las variables anteriores, elaboraremos una gráfica por cada año estudiado y observaremos la evolución de las distintas empresas en función del cociente RFP/Kc , estudiando su inclusión en el grupo de mayores exportadores o aquellas otras empresas que se dedican en mayor manera al mercado nacional.

Mencionaremos que en esta tesis sólo nos interesa estudiar las empresas competidoras que están localizadas en la DOCR y no las empresas de otros ámbitos geográficos, también competidoras, que vendan vino de calidad en los países que hemos analizado.

En la página siguiente realizamos un cuadro resumen de esta tesis, mostrando por columnas el método, los objetivos y los resultados alcanzados.

CUADRO Nº 1.1 RESUMEN DE LA TESIS

MÉTODO		OBJETIVOS	RESULTADOS
ANÁLISIS SECTORES	Estructura Económica	Análisis del "Sector Vitivinícola mundial y nacional. Estructura Económica de la DOCR. Comparación con otras denominaciones europeas"	Resumen Proyecto Investigación UR
	Estructura Industrial	Análisis de sectores industriales aplicado al sector de la DOCR mediante la metodología de PORTER..	Extracto Fuerzas Competitivas DOCR. Extracto Cadena de Valor DOCR
RESOLUCIÓN PROBLEMAS ESTRATÉGICOS: FASE DE ANÁLISIS SEGÚN METODOLOGÍA DE PORTER	Variables generales	1. Conocer y analizar los principales países importadores de vino DOCR. Evolución de sus importaciones de vino Correlación con distintas magnitudes macroeconómicas	Índice atractivo país Matriz A.P. / F.C.
	Entorno externo		Posición de índice de las bodegas en cada país estudiado. Fuerza competitiva
	Variables específicas	Conocer y analizar las principales bodegas exportadoras en los principales países importadores 2. La competencia actual de las principales empresas exportadoras de la DOCR. Rivalidad entre empresas. Estudio de la diversificación por países y productos	Mapa de grupos estratégicos de diversificación
Entorno interno	Rentabilidad Fondos Propios	Estudio de la competitividad de las principales bodegas exportadoras.	Cociente Rentabilidad de fondos Gráfica posición relativa empresas según propios (RFP) y MIBOR a un año(Kc) cociente RFP/Kc

1.2. IMPORTANCIA DEL SECTOR VITIVINÍCOLA Y ESTUDIOS PREVIOS DEL SECTOR AGROALIMENTARIO

La finalidad de esta tesis es el estudio de la competitividad internacional de las principales empresas exportadoras de la Denominación de Origen Calificada Rioja (DOCR), desde la perspectiva de la solución de problemas estratégicos de la empresa y de su rentabilidad.

Dentro de este contexto describiremos la DOCR y su importancia en la Comunidad Autónoma de La Rioja.

La DOCR está dividida administrativamente entre tres Comunidades Autónomas, que son La Rioja, Navarra y el País Vasco (en su provincia alavesa). También se suele dividir por zonas vitícolas de producción, que son La Rioja Alavesa, La Rioja Alta y La Rioja Baja.

En la Comunidad Autónoma de La Rioja, CAR, la importancia de este sector viene determinada resumidamente por:

- En 1997, el Valor Añadido Bruto de la industria Agroalimentaria fue de un 37,4% sobre el total de la industria, mientras que los datos de la media de España fueron de un 15,5%, deduciéndose de estos datos su importancia relativa respecto de la media nacional.
- Incluida en la industria agroalimentaria existe un epígrafe relevante, que es "alimentación bebidas y tabaco", que ocupa a un 25% de todos los trabajadores agroalimentarios.
- Dentro del epígrafe anterior está incluido el sector vinícola, con una población ocupada de 2.105 personas, (setenta empresas en 1997), entre bodegas de crianza y cooperativas, además de unos 1.350 cosecheros que cultivan las tierras y elaboran también vino. El total de bodegas de la DOCR es, en 1997, de 120.

Un 80% de las bodegas son pequeñas y medianas empresas, siendo 4 empresas en La Rioja las que sobrepasan los 100 trabajadores y 5 en toda la DOCR.

- Las empresas vitícolas facturan, en 1995, un 38% del total del epígrafe de alimentación, bebidas y tabaco.
- En la CAR está inscrito un 70% del viñedo y se elabora aproximadamente, el 70% del vino declarado en la DOCR.
- Las exportaciones de vino con DOCR representan, durante el periodo 1993/1997, un 30% de las ventas totales de vino.
- Las exportaciones de la DOCR en comparación con las de la Comunidad Autónoma de La Rioja (CAR) representaron un 47% de todas las exportaciones de la CAR.
- Las exportaciones de la DOCR representan, en 1997, un 18,6% del total de vino con Denominación que se exporta en España.

Todos estos factores nos indican que el sector vitivinícola en La Rioja configura un sector relevante dentro de la economía riojana.

Por otro lado, los factores que activan el mercado internacional son la integración de la economía mundial, la internacionalización de las transacciones de intercambio y las crecientes comunicaciones globales, los cuales se convierten en el centro de actuación para conseguir una presencia efectiva en otros países.

El entorno actual de la economía española, también en la CAR, se caracteriza por cambios significativos en las fuerzas del mercado y en las condiciones de trabajo, tales como:

- El incremento de la competencia internacional, debido principalmente a la globalización de los intercambios comerciales y a la homogeneización de los gustos en los diferentes mercados,
- El nivel de exigencia creciente de los consumidores en cuanto a la calidad del producto y servicios añadidos que trae como consecuencia directa la dificultad de la competitividad basada en precios;
- La concentración y especialización de la distribución internacional, la creación del Mercado Único Europeo y la competitividad que ello conlleva.

Todos estos factores pueden dificultar las exportaciones no planificadas y hacen cada vez más necesario que las empresas se planteen una salida al exterior de forma estratégica.

Por lo tanto, el estudio de la competitividad internacional y la creación de valor de las principales bodegas exportadoras de la DOCR se justifica porque consideramos que, a pesar de la importancia del comercio internacional en el sector vitivinícola de la DOCR, gran parte no se ha planteado este cambio de actitud hacia una internacionalización de un modo estratégico o lo ha hecho de forma incompleta.

Sirva pues, esta tesis, para dar a conocer a las empresas exportadoras de la DOCR algunas herramientas útiles para sus decisiones estratégicas de internacionalización, a la vez que para presentar de una manera sistemática el sector exportador de la DOCR al fin de este segundo milenio.

Varios autores e instituciones han estudiado diferentes sectores económicos y las formas y consecuencias de su internacionalización. La revisión de los trabajos particularizados al campo alimentario, junto con la de otros de carácter más general, ha permitido perfilar las posibles pautas metodológicas de esta tesis

Así, a escala nacional, existen numerosos estudios que tratan sobre la comercialización alimentaria y la estructura económica, productiva, etc., en general, y de la vitivinicultura en particular. En este sentido, podemos citar las tesis de Flores(1991) y Billón(1992), las publicaciones del Instituto de Reforma de las Estructuras Comerciales, "IRESO"(1981) y el estudio de Pérez(1992).

El estudio económico de los vinos con Denominación de Origen Calificada Rioja ha suscitado el interés de algunos autores, que desde diferentes ópticas han analizado aspectos parciales o globales del sector, como los estudios de Martín y Albisu(1992) o los libros de Barco(1986, 1991).

Por otra parte, los mercados internacionales han sido objeto de atención constante por parte de los centros de comercio exterior de países como Francia (CFCE), el instituto español de comercio exterior (ICEX), las cámaras de comercio, donde a través de estudios de mercado e informes se recogen los principales problemas existentes en algunas fases del proceso exportador.

También se ha escrito sobre las estrategias competitivas internacionales y su influencia sobre las estructuras organizativas en el sector de alimentación y Bebidas en España, tesis de Rico(1998).

Sobre las ventas de vino con DOCR, las fuentes bibliográficas también son abundantes, especialmente en revistas especializadas, tales como La Semana Vitivinícola, la Revista de Economía Agraria, el Boletín de Información Comercial Española, revistas locales como Berceo o Zubiri, Anuario del Consejo Regulador de la DOCR, etc., ejemplos del interés que suscita en la Región este tema.

Hasta la fecha ha habido múltiples estudios y referencias estadísticas dedicadas a este sector. Sin embargo, no se ha abordado desde una perspectiva económica y de organización de empresas el reto que ha supuesto para las bodegas exportadoras de la DOCR la internacionalización de la economía. Este espacio es el que se intentará cubrir con la presente investigación.

Nuestro estudio se ha centrado en el subsector exportador de vinos con DOCR, aplicando metodologías novedosas en la investigación de esta materia, como el análisis sectorial derivado de la aplicación de los criterios que Porter(1982) desarrolla, índices para valorar la afinidad y el esfuerzo de las empresas en un país determinado o la rentabilidad de las bodegas de la DOCR.

Así pues, se comenzará por tratar de una forma descriptiva el sector en general, a estudiar una serie de parámetros como son las fuerzas competitivas, el atractivo país y su aplicación concreta a las empresas del sector.

Esta metodología está ya probada en sectores tan dispares como el de la máquina-herramienta, tesis de Rivera(1988), el del vidrio, tesis de Marbella(1990), en sectores agroalimentarios, como la tesis de Miranda(1992), o en subsectores exportadores de productos agroalimentarios, como la tesis de Sabater(1990).

Como puede apreciarse en el cuadro resumen nº 1.1, se han revisado algunos de los estudios más representativos de los análisis sectoriales aplicados al ámbito agroalimentario y vitivinícola.

Se ha preparado una lista de elementos metodológicos y se ha verificado su presencia en cada una de las publicaciones. Se observa que abundan los estudios de carácter descriptivo, que no es poco, ya que frecuentemente recogen

datos dispersos y generan una información valiosa para el conocimiento del sector, pero escasean los específicos de la actividad exportadora.

Las seis primeras obras están todas dedicadas a vitivinicultura, de las cuales cuatro específicas de la DOCR, enmarcándolas como obras divulgativas, mientras que las siete restantes son tesis doctorales, de las cuales cuatro son de temas agroalimentarios (dos de exportación), dos de sectores como la máquina herramienta o el vidrio y otra dedicada a la dirección estratégica de empresas.

Se puede observar en el cuadro que todas las obras utilizan fuentes secundarias ligadas al sector, pero que mientras en las obras divulgativas las fuentes son de instituciones oficiales, las tesis utilizan datos secundarios de las organizaciones empresariales del sector.

Cabe señalar que las obras que se dedican a temas de exportación utilizan el Censo de exportadores, obra que ya no se publica, editada por la Dirección general de Aduanas. Esta Dirección tampoco facilita datos de empresas para proteger el secreto estadístico de las mismas.

También observamos que las obras divulgativas utilizan una metodología descriptiva del sector, realizando un análisis estructural, que si bien es necesario para el conocimiento del sector, no aporta nada ni en las estrategias de las empresas del sector ni en el análisis de dichas empresas en su conjunto.

Observamos que las tesis abogan por un análisis de resultados de la industria y su incidencia en la economía.

Las tesis utilizan una metodología contrastada para el análisis de sectores industriales, como las de Scherer o de Porter, que le aportan una visión más rica, posibilitando el estudio de las estrategias que mantienen las empresas.

Esta metodología, de análisis de sectores, permite analizar las variables de competitividad de las empresas que componen una industria. La acción conjunta de estas variables determina su rentabilidad potencial, enmarcando el esquema básico de la Economía Industrial: Estructura, Conducta, Resultados.

Todas las obras analizadas son estudios de un subsector clave de una región o país, mientras que específicos de sectores exportadores son únicamente dos.

Las obras divulgativas que desarrollan metodología de estructura económica utilizan estadísticas de exportación y apenas un par de obras analizan los países importadores desde un punto de vista comercial en general.

Las tesis que abordan sectores no agrícolas analizan si las empresas que lo constituyen son más o menos rentables, es decir si son competitivas, mientras que las tesis que estudian industrias exportadoras no aplican estos índices, por lo que no sabemos si al realizar la labor de exportación se crea valor para la empresa.

La mayoría de las obras elaboran, a la vista de sus resultados, conclusiones y recomendaciones al sector.

La Tesis la hemos dividido en tres partes.

Parte Primera: Consta de dos capítulos. En el primero se realiza un resumen introductorio, se exponen los objetivos de la tesis y en el segundo se expone la metodología que se llevará a cabo para alcanzar dichos objetivos.

Parte Segunda: En este apartado se reflejarán los resultados alcanzados en la tesis, según los objetivos fijados y aplicando la metodología indicada en el capítulo II. Consta de tres capítulos.

Parte tercera: En esta parte se realizará la discusión de los resultados y se presentarán las conclusiones. Consta de un capítulo.

Cuadro nº 1.2. Listado de verificadores de 15 obras relacionadas con el sector vitivinícola y con estudios sectoriales transversales.

Verificadores/ Nº obra	BARCO	ALBISU	PAN-MONTOJO	CRDOCR	IKEL	IRESCO	FLORES	RIVERA	MIRANDA	BILLÓN	SABATER	OLTRA	MARBELLA	RICO
Fuentes estadísticas empleadas														
Anuario estadística agraria MAPA		X	X			X								
Nielsen, Dym-panel	X	X		X		X								
Encuestas elaboradas autor		X				X								X
Instituciones francesas e inglesas		X												
Revista "La Semana Vitivinícola"						X								
Consejo R.D.O.C. Rioja	X	X		X	X	X								
Gobierno La Rioja	X													
Eurostat External Trade-Nimex A		X			X	X		X		X				
01-24 Import.														
Memorias Bodegas y Bebidas					X									
Memorias SAVIN, varios años		X												
Dirección general de Aduanas: Censo de Exportadores									X	X	X			
Organizaciones empresariales sector								X	X	X			X	X
Bulletin de l' O.I.V.							X							

Verificadores/ Nº obra	BARCO	ALBISU	PAN-MONTOJO	CRDOCR	IKEI	IRESKO	FLORES	RIVERA	MIRANDA	BILLÓN	SABATER	OLTRA	MARBELLA	RICO
Metodología :		X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
Objetivos.	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X
Metodología descriptiva.	X	X	X	X	X	X								X
Encuestas elaboradas por el autor		X				X		X		X				X
Análisis de resultados desde el sector								X	X	X	X	X	X	
Análisis de resultados según incidencia en la economía							X		X	X				
Creación de índices estadísticos	X	X					X	X	X		X		X	X
Tendencia por regresión simple.	X	X					X	X	X	X	X	X	X	X
Teoría económica básica empleada	X	X			X	X	X		X	X				
Tª económica industrial (Sherer)								X	X	X				
Tª económica industrial. (Porter)								X			X		X	
Aspectos económicos estudiados:														
OFERTA														
Configuración de la oferta	X	X				X	X							

Verificadores/ Nº obra	BARCO	ALBISU	PAN-MONTOJO	CRDOCR	IKEI	IRESKO	FLORES	RIVERA	MIRANDA	BILLÓN	SABATER	OLTRA	MARBELLA	RICO
Producción	X	X		X	X	X	X							
Comparativa producción nacional, CEE y mundial		X			X	X	X							
Composición precio vino elaborado						X	X							
Evolución precios del vino	X	X				X								
ELABORACION														
Elaboración	X	X		X	X									
Comparativos tipos vino por color y calidad, nacional y CEE		X				X								
DEMANDA														
Configuración de la demanda		X				X								
Evolución consumo de vino		X				X								
Comercialización	X	X		X	X	X								
Descripción comercial principales países importadores		X				X								
Balance vitivinícola de DOCR.	X	X												
Imagen exterior vino DOCR.		X												

Verificadores/ Nº obra	BARCO	ALBISU	PAN-MONTOJO	CRDOCR	IKEL	IRESKO	FLORES	RIVERA	MIRANDA	BILLON	SABATER	OLTRA	MARBELLA	RICO
Sectores														
Sector agroalimentario.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X
Subsector vitivinícola	X	X	X	X	X	X	X							
Sectores clave de una región o país	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
Específico de exportación														
Estadísticas de exportación	X	X					X			X	X			
Descripción principales mercados		X				X				X	X			
Análisis proceso distribución internac.										X				X
Análisis de la Competencia Actual											X			
Medición de la Competitividad export.														
OTROS														X
Citas de autores		X	X				X	X	X	X	X	X	X	X
Bibliografía		X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X
Conclusiones	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Recomendaciones al sector	X	X			X	X		X		X	X			
Normativa jurídica del sector	X					X			X	X				

Fuente: Elaboración propia

1.3. OBJETIVOS

Según vimos en el apartado anterior, debido a la transcendencia del desarrollo de las exportaciones de vinos de Rioja y a la importancia que el conocimiento exhaustivo del sector tiene para poder tomar decisiones estratégicas, esta tesis se plantea un objetivo general:

- El estudio del sector exportador, destacando el análisis de los mercados destinatarios de los vinos con DOCR y de la rentabilidad de las principales empresas del sector a través del cociente entre la rentabilidad de los fondos propios y el MIBOR a un año.

La competitividad internacional de los países está ligada a tres tipos de factores, según Canals (1991). El primer factor estaría relacionados con el país o macroeconómico (cultura del país, coste de los factores productivos, etc.), el segundo con el papel interactivo entre la empresa y la industria, Caves (1982) y el tercero es el papel decisivo que tienen las empresas, Rugman (1986) y Canals (1991).

Partiendo del tercer factor, la hipótesis económica subyacente al presente estudio es que *las principales bodegas exportadoras de la DOCR, tienen que obtener más rentabilidad que el resto de las bodegas, ya que la actividad exportadora supone implícitamente una determinada organización, inversión en marketing, en activos de filiales, etc., y necesitan tener capacidad para obtener recursos. Esta capacidad la mediremos mediante el cociente entre la rentabilidad de los fondos propios y un tipo de interés de mercado, el MIBOR a un año.*

Esta hipótesis de mayor capacidad de autofinanciación, como decisivo en la vida de la empresa, es la que refutaremos o aceptaremos.

Para validar o rechazar esta hipótesis, estableceremos una serie de objetivos intermedios u operativos, procediendo de la siguiente manera:

1. *Introducción, elaborada a través del estudio de tres aspectos:*
 - *Análisis clásico de la estructura económica del sector de la DOCR, haciendo un especial énfasis en el subsector exportador, comparándolo con otras Denominaciones de Origen de España y Francia.*

- *Estudio de las cinco fuerzas competitivas de PORTER en el sector vitivinícola.*
 - *Análisis de la cadena de valor añadido del sector vitivinícola de la DOCR.*
2. *Análisis de algunas variables que influyen en la posición de las empresas en el mercado internacional, como el atractivo país o la rivalidad entre empresas en cada país importador (fuerza competitiva), examinando los diferentes productos que las empresas venden en los distintos países.*
 3. *Estudio de la rentabilidad de los fondos propios como factor que impulsa la competitividad internacional de las empresas exportadoras de la Denominación de Origen Calificada Rioja. Dicho de otra manera, analizar si realmente la posición de las principales empresas en el exterior es la adecuada, es decir, si esas exportaciones se reflejan en la cuenta de resultados a través de su rentabilidad.*

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

El hecho de que las ventas de vino con DOCR representen de media, durante los últimos cinco años, más de un 30% sobre el global de las exportaciones riojanas de todos los sectores y otro 30% de las ventas totales de vino, nos induce a considerar la existencia de un sector concreto que denominaremos sector exportador de Vino Con Denominación de Origen Rioja.

La tradición exportadora empieza en la segunda mitad del siglo XIX, coincidiendo con la crisis de la filoxera en Francia, produciéndose un auge exportador que finaliza hacia 1895, momento en que termina la crisis en Francia y aparece en nuestro país, García (1983).

Estas exportaciones se basaron en la bondad de nuestros vinos y en la introducción de los métodos bordeleses de elaboración. A lo largo del siglo XX el Rioja llega a todas las provincias españolas y se mantiene la tradición exportadora, aunque con una proporción baja, inferior al 10% de las ventas.

Durante las últimas décadas se incrementan considerablemente las exportaciones, a raíz de la creación del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Rioja y con el lanzamiento de campañas de publicidad alabando la calidad de nuestros caldos y penetrando en mercados que valoran este atributo.

Las exportaciones, en litros, del año 1996 duplican las del año 1970. Existe una tendencia alcista tanto en litros como en valor, con fuerte incremento en los últimos años, que se ha visto reforzada con la devaluación de la peseta.

Hay un descenso de las ventas a granel y un alza en el embotellado, debido fundamentalmente a la decisión del Consejo regulador de eliminar las exportaciones de granel el 1 de enero de 1.993.

Europa absorbe alrededor del 80% de nuestras exportaciones, siendo los países de la UE los principales clientes con el 65% del total.

Por todo ello, se define claramente como subsector a las exportaciones riojanas de vino de Rioja, y se va a analizar su evolución y funcionamiento mediante diferentes enfoques, entre los que destaca el de la dirección estratégica de la empresa.

Concretamente, el análisis se centrará en los principales países importadores de vino de Rioja y un grupo significativo de empresas exportadoras integradas en la Denominación de Origen Calificada Rioja.

2.1. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LA DOCR.

En un primer estadio, la relevancia de un sector vendrá descrita por un estudio retrospectivo de sus elementos estructurales. Tales elementos serán de índole económica, sociológica, etc., dependiendo del objetivo del estudio.

En este apartado queremos observar aquellas variables económicas que nos describan cómo es un sector determinado, el vitivinícola, que pertenece a la industria agroalimentaria. Estas referencias describirán todas las actividades desarrolladas por los agentes que intervienen en el proceso de elaboración de la materia prima, la uva, y el producto final, el vino, y su puesta en el mercado.

El análisis lo desarrollaremos de la Denominación de Origen Calificada Rioja, DOCR. Para obtener un primer acercamiento a su estructura económica, enumeraremos seguidamente las variables que definirán al sector:

Situación del sector vitivinícola en el Mundo y en España

Denominación de Origen Calificada Rioja, DOCR.

Distribución Administrativa.

Marco legal.

Superficie de viñedo: distribución por CC.AA. y por variedades

Producción de Uva según variedades y color.

Elaboración de vino con DOCR

Comercialización Interior y Exterior

Comparación de la DOCR con otras denominaciones nacionales y europeas.

El material empleado en este apartado ha sido elaborado basándonos en una investigación de Antoñanzas y San Martín (1997) , financiada por la Universidad de La Rioja e inédita hasta el momento.

2.2. ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES

Las primeras aproximaciones al concepto de sector toman como base de definición las empresas que operan en el mismo y la actividad principal que realizan.

Por ello, los grandes sectores se suelen dividir en ramas de actividad. Una definición cercana a lo que puede ser una rama de actividad es la que dan los profesores Hax y Majluf (1984) al entender que "una industria puede ser definida como un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutivos cercanos unos a otros".

Porter (1982:25) propone aceptar como definición operante de un sector industrial "un grupo de empresas que producen productos que son sustitutivos cercanos entre sí". Ante la posibilidad de quedarse en una definición un tanto abstracta, dicho autor opta por iniciar su trabajo mediante la introducción y desarrollo del concepto de análisis estructural. Este análisis permitirá fijar posteriormente con mayor rigor la definición y los límites que enmarcan el sector industrial.

Hax y Majluf (1984:262) señalan que "el análisis de la industria y de la competencia es un proceso para definir lo más relevante del entorno de una empresa, así como para identificar y caracterizar el comportamiento de los competidores más significativos en un determinado mercado".

Hay, según estos autores, dos métodos para llevar a cabo este análisis que son:

1. El análisis de los estados financieros.
2. El método basado en los planteamientos de la economía industrial, el cual ha sido incorporado por Porter para el análisis de sectores industriales y de la competencia.

Entre los trabajos más importantes que analizan la estructura de un sector industrial destacan los que se recogen en el cuadro 2.1. En dicho cuadro aparecen reflejados los factores, que según los autores considerados, son los más relevantes para la definición de un sector.

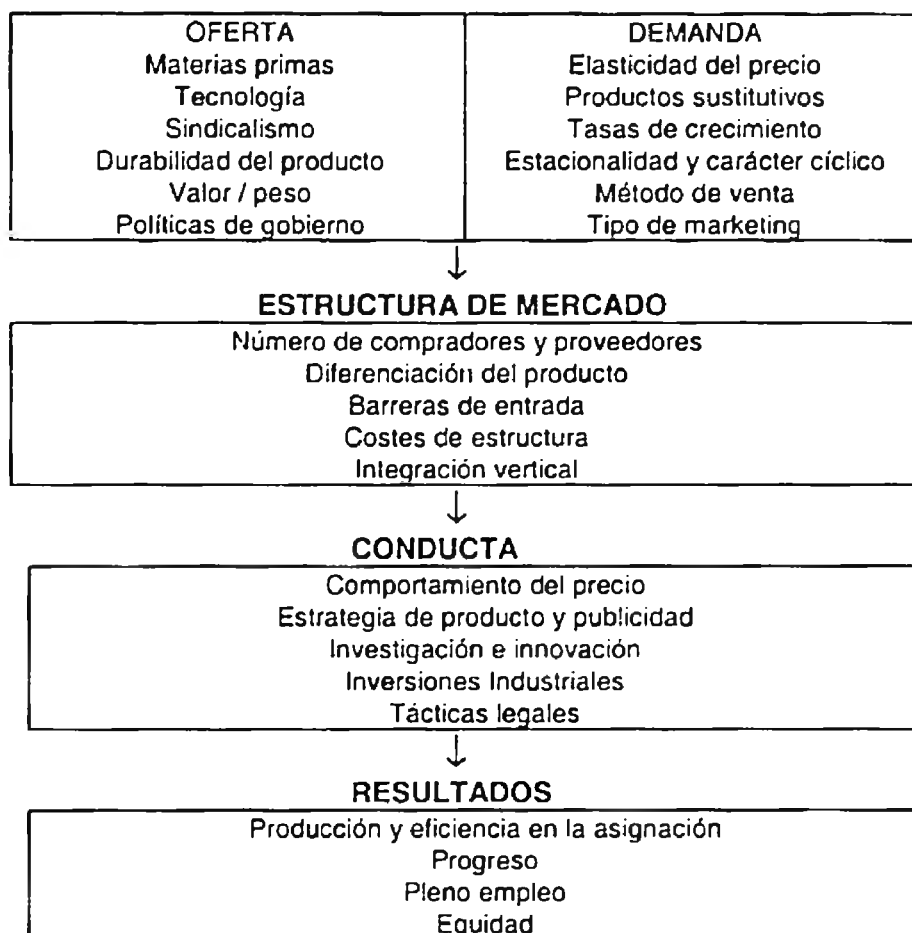
Cuadro Nº 2.1. ESTRUCTURA DE UN SECTOR

F.M. SCHERER. (1973)	M.E. PORTER (1980)	JACQUEMIN (1982)
1. Número de vendedores	1. Fuerzas competitivas 1.1 Amenaza de ingresos Barreras de entradas 1.2 Intensidad de la rivalidad de los competidores 1.3 Presión de productos sustitutivos 1.4 Poder negociador de los clientes 1.5 Poder negociador de los proveedores	1. Naturaleza de la demanda de la industria, evolución y elasticidad
2. Diferenciación de productos	2. Concentración del sector industrial	2. Diferenciación de productos
3. Barreras de entrada	3. Grado de madurez industrial.	3. Barreras de entrada
4. Estructura de costes	4. Riesgo de competencia internacional	4. Grado de concentración
5. Integración vertical		
6. Estructura conglomeral		

Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno (1987)

El enfoque de Porter se basa en el concepto de análisis estructural derivado de los esquemas de estudios de Economía Industrial establecidos en torno al concepto de estructura, comportamiento y resultados. Uno de tales esquemas es el propuesto por Scherer que reproducimos a en el cuadro 2.2

Cuadro nº 2.2. ESQUEMA DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL



Fuente: Tomado de Scherer (1980:4)

Dicho enfoque supera la dirección única de causalidad que el paradigma de la economía industrial postulada, según el cual la estructura determinaba la conducta de las empresas y ésta los resultados. En el enfoque de Scherer la estructura del mercado influye sobre la conducta de las empresas y ésta sobre los resultados pero, a la vez, se pone de manifiesto que la conducta de las empresas puede alterar las estructuras del mercado llevando, a su vez, a las empresas a nuevos comportamientos y resultados.

Los resultados reflejan los logros alcanzados por las empresas en materias de producción, crecimiento, beneficios, progreso, empleo, etc.

Según Jacquemin (1982:11): *"Estos resultados son consecuencia de las diversas combinaciones de estructuras y de conductas"*.

Como señala Porter (1982:25): "*El análisis estructural es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva*". Dicho análisis tiene como soporte el estudio de las cinco fuerzas competitivas básicas que actúan sobre el sector industrial y sus implicaciones estratégicas, las cuales son:

1. Amenaza de nuevos ingresos

La amenaza de nuevos ingresos en un sector industrial depende:

- De las barreras de entrada: Bajo este concepto se agrupa a un conjunto de factores de tipo económico, social e institucional que constituyen un freno o impedimento para el ingreso de nuevas empresas al sector. Tales factores se agruparán en las siete categorías siguientes:
 1. Economías de escala
 2. Diferenciación del producto
 3. Requisitos de capital
 4. Existencia de costes cambiantes
 5. Acceso a los canales de distribución
 6. Desventajas en costos independientes de las economías de escala(localización, curva de experiencia, etc.)
 7. Política gubernamental
- De la reacción de los competidores existentes. (Crecimiento del sector, exceso de capacidad productiva, activos muy especializados

2. Poder negociador de los proveedores

Una de las causas de la rentabilidad alcanzable por las empresas en cualquier sector tiene como una base importante el valor que tal sector genere.

Que el sector pueda apropiarse de ese valor, en parte, depende del poder de negociación ante sus proveedores y clientes.

3. Poder negociador de los compradores o clientes

El mismo tipo de fenómeno condiciona o determina la posición de poder del eslabón de la cadena formado por los clientes, un "status quo" de poder fuerte, por parte de los clientes, merma rentabilidad al sector industrial que las aprovisiona, apropiándose de una mayor parte del valor añadido total objeto de distribución.

Al igual que en el caso de los proveedores, las condiciones que determinan el poder de los compradores pueden y de hecho varían con el tiempo o como resultado de las decisiones estratégicas que toman las empresas.

Por otra parte, el grado de poder de los compradores, depende no sólo de las condiciones señaladas como algo externo que viene dado, sino además de las acciones que tales compradores emprenden para romper el poder de los oferentes, aumentando el propio.

Scherer (1980:307 y s.) señala al menos tres formas a través de las cuales los compradores pueden reducir el poder de los oferentes y aumentar el propio:

1. Emitiendo amenazas creíbles de integración hacia atrás.
2. Agrupando pedidos.
3. Enfrentando a unos oferentes contra otros obteniendo así ventajas en el precio.

4. Amenaza de productos sustitutivos

El análisis de las condiciones en las que pueden aparecer productos sustitutivos es un cometido fundamental para la génesis de una posición competitiva sólida y duradera. Detectar posibles sustitutos de un producto requiere un conocimiento profundo de la función que el producto realiza más que el examen de otras similitudes más superficiales. Al igual que el poder de negociación de los proveedores y de los clientes y la amenaza de posibles nuevos ingresos al sector, la amenaza de productos sustitutivos resta rentabilidad al sector.

El grado de sustitución, complementariedad o independencia de los productos sustitutivos viene medido por las elasticidades cruzadas. En este sentido Lambin (1987) señala que el concepto de elasticidad cruzada permite

medir el grado de interdependencia entre productos vendidos bajo una misma marca o por una misma empresa e identificar el sentido de la independencia allí donde exista: complementariedad o sustitución.

5. Rivalidad entre los competidores.

La existencia de un cierto grado de rivalidad entre competidores da origen a movimientos competitivos de carácter ofensivo y defensivo bajo un modelo o patrón de acción y reacción que puede terminar dejando a la empresa que tomó la iniciativa y al sector en una situación más desfavorable que aquélla de que se partía.

El nivel de rivalidad depende de diferentes factores estructurales entre los que cabe enumerar:

1. El número de competidores y el grado de equilibrio
2. El grado de crecimiento del sector
3. El nivel de costes fijos
4. Falta de diferenciación
5. Incrementos de capacidad
6. Naturaleza diversa de los competidores
7. Fuertes barreras de salida del sector.

Una vez que se analicen las fuerzas fundamentales que determinan el nivel de competencia del sector, la empresa estará en condiciones de establecer su posición y elaborar una estrategia competitiva.

Para ello tendrá que analizar en qué negocio está, ya que partimos de la idea básica expuesta por Porter (1982:52) de que *"la definición de un sector no es lo mismo que la definición de donde desea competir la empresa"*.

El elemento común para definir un negocio es la función que atiende el producto según el mercado al que va dirigido. En este sentido es clara la posición de Abell (1980) cuando afirma *" se trata de elegir una tecnología, unas funciones y*

unos clientes a quienes servir, no de elegir exclusivamente productos para ofertarlos".

La definición de negocio implica decisiones estratégicas de la empresa para ubicarse en el mercado. La rentabilidad y la competitividad de la empresa dependen en gran medida de cómo se sitúa la empresa en el mercado según su tecnología, sus clientes, y las funciones de sus productos y de sus clientes.

El material empleado para el análisis del sector vitivinícola de la DOCR ha sido elaborado basándonos en una investigación científica, financiada por la Universidad de La Rioja e inédita hasta el momento, realizada por Antoñanzas y San Martín (1997) y en estudios sectoriales.

2.3. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Porter (1987:55) señala que para analizar las fuentes de ventajas competitivas es necesario contar con un instrumento que permita analizar todas las actividades que realiza la empresa y cómo se interrelacionan. El concepto que va a utilizar dicho autor y que intentaremos aplicar a nuestro trabajo es el de CADENA DE VALOR.

La cadena de valor muestra cómo se genera el valor de la empresa y para ello divide la actividad general de la empresa en actividades estratégicamente relevantes para entender el comportamiento del coste y las bases actuales o potenciales de diferenciación. Una empresa consigue ventajas competitivas ejecutando más económicamente o mejor que sus competidores las distintas actividades que configuran la actividad general.

Hergert y Morris (1989:177) señalan: *"El análisis de la cadena de valor es un método para descomponer las actividades internas de la empresa estratégicamente relevantes y entender su impacto en el comportamiento del coste y de la diferenciación"*.

En la cadena de valor aparecen dos conceptos importantes, que son:

- Las actividades de valor: son las distintas actividades que la empresa realiza en el desempeño de su función, tales como las de diseño, producción, comercialización, entrega y apoyo de sus productos.
- El margen, definido de una forma amplia, es la diferencia entre el valor total que crean el conjunto de actividades desarrolladas y el coste en que se incurre por su realización.

Cada actividad de valor UTILIZA o EMPLEA una amplia variedad de recursos que pueden ir desde el consumo de inputs productivos y el empleo de recursos humanos, hasta la aplicación de una determinada tecnología y a la vez CREA un valor que aporta a la cadena de valor total. La diferencia entre el coste de los recursos empleados en cada actividad y el valor creado es el margen correspondiente a tal actividad.

La identificación de las actividades de valor requiere aislarlas y diferenciarlas de la forma más útil para el análisis estratégico, por lo que la clasificación resultante puede no coincidir con las usadas con propósitos contables.

La mayor parte de los conceptos que a continuación se presentan corresponden a las aportaciones de Porter (1987), quien clasifica las actividades de valor en actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias son las correspondientes a la elaboración y distribución del producto, logística interna, logística externa y servicio posventa. Aquellas otras que proporcionan factores productivos (elementos materiales, tecnología, fuerza de trabajo) y la infraestructura necesaria para el normal funcionamiento de las primarias se denomina actividades de apoyo.

Bueno (1987) indica que la "cadena de valor añadido" (CAV) es un sistema de actividades interdependientes o relacionadas que terminan en la obtención de un margen final. De manera que lo que realiza una de ellas afecta al coste o rendimiento de otra".

Como resumen puede decirse que el análisis de la CAV permite:

- 1.Descomponer la actividad global de la empresa en actividades estratégicamente relevantes.
- 2.Identificar las interrelaciones entre actividades de la CAV de la empresa y las que se producen con proveedores y compradores.
- 3.Detectar las ventajas competitivas que la empresa posea o pueda llegar a poseer en las actividades de valor y en las relaciones que existen entre ellas.
4. Determinar qué actividades conviene realizar y cuáles contratar.
5. Establecer la contribución de cada fase al coste del producto cuando la CAV se utiliza para analizar la estrategia de liderazgo en costes.
- 6.Establecer la contribución de cada fase al valor de mercado cuando la estrategia que se investiga es la de diferenciación.

Una vez analizada la CAV, tenemos la herramienta para decidir si las ventajas competitivas que queremos en nuestra empresa son en Coste o en Diferenciación.

Definimos el "ámbito competitivo" como la amplitud en que desarrolla o puede desarrollar una empresa sus actividades. Si combinamos la elección de un tipo de ventaja y de un ámbito competitivo determinado, encontraremos el camino hacia la estrategia competitiva deseada.

El material que se ha utilizado en este apartado proviene de un trabajo de campo que el autor realizó con alumnos del penúltimo curso de la licenciatura de administración y dirección de empresas, LADE, en el año 1997, en el que se analizaba el sistema de información de dos bodegas, una de un cosechero y otra de crianza, pequeñas de tamaño, pero con todas las fases muy bien diferenciadas.

El nombre de estas bodegas no se facilita por el respeto y la discreción hacia las personas que nos dejaron entrar en sus empresas y que nos pidieron explícitamente que no divulgáramos sus nombres.

En el apartado 4.4. del capítulo IV calcularemos la distribución del valor añadido en las distintas fases en las que hemos dividido al sector. Estas fases son vendimia, molturación, elaboración del vino base, embotellado, crianza y distribución.

El cálculo lo realizaremos imputando las diferentes clases de costes por naturaleza (mano de obra, materias primas, etc.) a las diferentes fases y a los diferentes productos, definiendo como tales al vino joven y a los vinos con crianza o envejecido (crianza, reserva y gran reserva).

Ponderaremos los costes de cada fase en cada producto en función de la proporción de ventas que a nivel nacional se realiza para cada producto¹. Una vez imputados lo comparemos con el precio de venta² y obtendremos un porcentaje del valor añadido que cada fase tiene.

-
1. En el periodo 1979-1996, la media de las ventas de los distintos tipos de vino, en porcentajes, según su envejecimiento, son: sin crianza, 55,68%, crianza, 33,68%, reserva, 7,66% y gran reserva, 2,98%. Fuente: San Martín y Antónanzas (1997)
 2. Fuente: Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Gobierno de La Rioja. Dpto. Estadística. 1997

Este proceso, que es una sencilla imputación de costes por naturaleza a las distintas fases, ya fue elaborado por Marbella(1990), para el sector del vidrio.

2.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO (Competencia Actual)

El análisis se centrará en los principales países importadores de vino de Rioja y en un grupo significativo de empresas exportadoras integradas en la Denominación de Origen Calificada Rioja.

La Metodología que se va a emplear es la conocida como Dirección Estratégica de la Empresa.

Se seguirá la metodología de Porter (1982), sintetizada en el cuadro 2.3., que Bueno (1987) utiliza para describir un proceso de resolución de problemas estratégicos empresariales:

Cuadro nº 2.3. ORGANIZACIÓN DEL PROCESO

ANÁLISIS Y PRONOSTICO DEL ENTORNO	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS	ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	IMPLANTACIÓN	CONTROL ESTRATÉGICO
ANÁLISIS INTERNO Y DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO	FORMULACION Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS			
ANÁLISIS	DEFINICIÓN	ELABORACIÓN	IMPLANTACIÓN	CONTROL

En este apartado enfatizaremos el estudio de la primera fase, el ANÁLISIS.

En el análisis, ya clásico, de una empresa que pertenece a un determinado sector industrial, existen dos formas de análisis:

- **Interno** o análisis de las variables que afectan a la parte interna de la empresa que estamos estudiando en concreto

➤ **Externo** o análisis de las variables del entorno, que pueden ser, a su vez:

1. **Variables Generales**, o que afectan en mayor o menor medida a todas las empresas, sin importar de qué sector sean y que determinan el estado del Entorno General
2. **Variables Específicas**, cuyos valores estarán totalmente influidos por el sector al cual la empresa pertenezca y que denominaremos Entorno Específico.

Ahora siguiendo el modelo de Canals (1994), estudiaremos los factores que influyen de manera notable en las estrategias internacionales de la empresa, a través de una serie de índices o variables cuantitativas.

2.4.1 Entorno general. Elección de países para exportar

Para entender el concepto de " Entorno " conviene que nos remitamos a la definición de Mintzberg (1984:37): "*Es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización*". Posteriormente, Bueno (1987), comenta el concepto de "Escenario", más amplio que el de entorno al incluir tendencias sobre el estado futuro del conjunto de variables que componen el estado general.

El concepto de entorno se puede ampliar al incluir los diferentes niveles: así, nos podemos encontrar con un concepto de entorno mundial, de país, de región o incluso local. (Este último es el más fácil de entender cuando hablamos de una empresa en concreto).

En este estudio vamos a pensar que las empresas exportadoras de vino con DOCR se ven influidas, principalmente, como subsector, por el entorno general o mundial (evidentemente esta influencia será de poca consideración) y el del país, ya que en este entorno sí que vamos a poder ver la evolución de los distintos factores en los que clásicamente se divide el estudio del entorno del país.

La clasificación tradicional de los factores que influyen en el entorno en el ámbito de un país es la siguiente:

- 1.- Factores Socio - Culturales.
- 2.- Factores Económico - Industriales.
- 3.- Factores Tecnológicos.
- 4.- Factores Socio-Políticos.

No comentaremos los niveles de región y locales, ya que la influencia en este sector exportador es mucho menor.

En el entorno mundial se analiza cómo se espera que evolucione el "Mundo", en un futuro,. A modo de ejemplo citaremos los trabajos de la OCDE³, ARTHUR ANDERSEN & CO: El mercado único Europeo, Predicciones USA para los 90, Fortune, XI, 1988, etc. Será difícil, entonces, conocer la influencia directa sobre el sector de exportación de vino con DOCR, ya algunos de estos estudios

3. OCDE: Dpto.. of Economic and Statidistic mains Economic Indicators, Feb. 83 y 89, Nov. 89

adolecen de falta de precisión y no son más que una enumeración de posibles sucesos esperados en función del autor.

Por lo tanto, en esta tesis estudiaremos cómo se comportan algunos factores que afectan el ámbito de un país, dentro del entorno general.

Como son empresas exportadoras, no sólo habrá que tener en cuenta el entorno donde están localizadas, sino incluso el entorno del país donde están localizadas las empresas importadoras, ya que es donde se vende el vino con DOCR. Para lo cual vamos a determinar cuál es la importancia de los diferentes países importadores para las diferentes empresas exportadoras, y de este modo veremos si el sector está más o menos concentrado en un grupo de países.

Los datos los obtendremos del Censo de Exportadores, Partida Estadística nº 22042123110E, o del Consejo Regulador de Denominación de Origen Calificada Rioja y calcularemos las *cuotas de participación* de cada uno de los 7 países más importadores de vino con DOCR, en relación con las exportaciones totales de vino con DOCR durante los mismos años.

El cálculo de estas cuotas se realizará dividiendo el valor exportado de vino con DOCR a cada uno de los países, en cada uno de los años entre el valor total del año. (Los datos recogidos en el Censo son de las empresas que exportan más de 15 millones de ptas. anuales).

Cuadro 2.4. Evolución de la suma de las cuotas de participación, en valor, 13/74 países.

AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
C. 13 P.	.77	.77	.79	.76	.67	.59	.62	.66	.80	.84	.82	.83	.85	.87
C. 7 P.	.71	.68	.71	.68	.59	.51	.51	.53	.67	.66	.64	.64	.68	.75

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
C. 13 P.	.88	.88	.90	.90	.92	.90	.90	.89	.91	.91	.93	.93	.92	.89
C. 7 P.	.76	.76	.77	.70	.76	.74	.75	.74	.77	.78	.81	.82	.80	.75

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.5

4. Los siete países, 7P, son: Reino Unido, Alemania, Suiza, Suecia, Dinamarca, EEUU, Holanda. Los trece países son los 7P más Canadá, Japón, Venezuela, Bélgica, Irlanda y Noruega

5. Memorias del Consejo Regulador de la DOCR, Varios años

MARTÍN, DOLORES y ALBISU, L.M (1992): El mercado del vino de la Denominación de Origen Rioja, Ministerio de Agricultura, Pesca y alimentación, Comunicaciones I.N.I.A., Serie Economía nº 39

BARCO, E.(1991) : Análisis de un sector: El Rioja, Serie Estudios nº 23, Gobierno La Rioja

El total de litros exportados por la DOCR, desde 1970 hasta 1996, para los siete primeros países es la siguiente, en miles de litros:

Cuadro 2.5. PAÍSES POR VOLUMEN DE IMPORTACIÓN (miles litros)

	PAÍSES	CANTIDAD
1	SUIZA	172.870
2	REINO UNIDO	100.577
3	ALEMANIA	90.811
4	SUECIA	76.126
5	DINAMARCA	71.597
6	EE.UU.	61.365
7	HOLANDA	52.889
	C. MEDIA 7	72.48%

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes ¹⁸.

El total del valor exportado por la DOCR, desde 1970 hasta 1996, para los siete primeros países es la siguiente, en miles de pesetas:

Cuadro 2.6. PAÍSES POR VALOR DE IMPORTACIÓN (miles ptas.)

	PAÍSES	VALOR
1	REINO UNIDO	30.137.310
2	ALEMANIA	25.892.200
3	SUIZA	24.115.560
4	SUECIA	21.560.585
5	DINAMARCA	21.044.123
6	EE.UU.	14.658.718
7	HOLANDA	12.694.380
	C. MEDIA 7	75.49%

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes ¹⁸.

De los datos anteriores se desprende que los países objeto de estudio son los siete que están en los cuadros anteriores 2.4, 2.5 y 2.6, en el mismo orden en volumen y en valor, excepto Suiza, que está a la cabeza en volumen, pero luego baja hasta el tercer puesto en valor, debido principalmente a las importaciones masivas que en su día hicieron de vino a granel.

Una vez que tengamos los principales países objetos de estudio, que son de la UE principalmente, interesará conocer los factores en los que se pueda profundizar.

Estos factores son: aspecto sociocultural, tecnológico, sociopolítico y económico-industrial. Sin embargo, no todos éstos evolucionan de la misma manera. ¿ Se podría pensar en un cambio de costumbres en todos los países de la UE?. Y si se produjera, ¿ Afectaría al sector exportador de vino con DOCR?. Por lo que quizá convendría insistir en aquellos factores en los que van a evolucionar o se puede estudiar su evolución, y por ello estudiaremos las variables que pertenecen al entorno económico.

Así pues, para cada país comentaremos los aspectos relevantes sobre la evolución de sus importaciones de vino con DOCR y analizaremos sus tendencias.

Atractivo País

Este término es utilizado en el área de comercialización de productos para expresar la capacidad de un país determinado para ser atractivo para una determinada empresa de un sector, cuando se estudia su cartera internacional selectiva de acciones de comercialización, Martín (1988:133 y s.)

Este concepto podría estar relacionado con el de "Competitividad de un País", Boston Consulting Group (1988:65 y s.), o el de "Ventajas Específicas del País, VEPs " de Rugman (1988:88), o incluso el de " Plataforma Global" de Porter (1988:88) .

El estudio del Índice País lo realizaremos con el análisis de varios índices intermedios o variables para los países importadores de vino con DOCR.

- 1.- Índice de crecimiento de la población, (I. HABIT.). Estudiaremos si el mercado potencial puede incrementarse substancialmente.
- 2.- Crecimiento del PIB (I. GDP.). Con ello incluiremos la disponibilidad de los consumidores a incrementar, mantener o disminuir su gasto en el vino con DOCR.

3.- Crecimiento de las importaciones del vino con DOCR (I. EXP. V.R.). Esto lo mediremos mediante el cálculo de las tasas de crecimiento medias, para cada país, en el período de 1984 a 1993.

4.- Número de competidores significativos (Nº COMPETID.). Cuanto mayor sea el número de competidores de la DOCR en un país determinado, mayor será la posibilidad de que tengamos un incremento de la competencia, y por lo tanto, más atractivo será este país. Contaremos aquellas empresas que tengan una cuota media superior al 0.05% en cada país.

5.- Concentración de los competidores en este mercado (CONCENT. COMPETID.). Este nivel de concentración lo calcularemos a partir del concepto de sector Fragmentado de Porter (1982:80 y s.), que dice: "*...un sector industrial en el cual ninguna empresa tiene una participación importante en el mercado y puede ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector industrial. La noción esencial... es la ausencia de líderes...*". Consideraremos la suma de los porcentajes de cuotas de mercado medias de los 4 primeros exportadores de vino con DOCR a cada país. Una vez calculado el Índice, cuando más concentrado esté un país, más fácil será penetrar, y por tanto, menos atractivo será.

La aplicación de la metodología del atractivo país requiere que el investigador establezca unos intervalos para que los valores de las diferentes variables puedan residir. Esta forma de actuar puede parecer discrecional o arbitraria; no obstante, en los trabajos empíricos es algo habitual (recuérdese, por ejemplo, la elección del 95% en los contrastes de hipótesis).

Así pues, la clasificación del Índice Atractivo País, la llevaremos a cabo estableciendo intervalos para cada variable asignada anteriormente y una puntuación para cada uno de esos intervalos: tres para Muy Atractivo, dos para Atractivo y uno para Poco Atractivo, según el cuadro 2.7.

De esta forma, se sumarán los valores parciales que componen cada variable, correspondientes a cada país, hasta obtener un resultado final.

Este resultado nos permitirá ordenar los países según este criterio de interés o de atracción. De esta manera, las bodegas tendrán una guía de los países destinatarios de sus exportaciones de vinos con DOCR más ventajosos.

Cuadro nº 2.7.. Intervalos para las variables definidas en el Atractivo País.

	I. EXP.V.R.	I. G.D.P.	I. HABIT.	Nº COMPETID.	CONCENT. COMPETID.
MUY ATRACTIVO	+2,5	+1,49	+1,10	+6	+0.33%
ATRACTIVO	+1,5/+2,4	+1,31/1,48	+1,05/1,09	5/6	0.10%/0.32%
POCO ATRACTIVO	HASTA +0,9	HASTA +1,3	HASTA +1,049	4	-0.10%

Fuente: Elaboración propia a partir de varias fuentes. 6

Entonces, emplearemos un método de toma de decisiones, denominado de la Ponderación, que consiste en construir una función objetivo cuyo resultado será la suma de la multiplicación de las diferentes variables que influyen en la decisión, por un factor de ponderación. Este método está incluido entre las llamadas técnicas generadoras, estudiadas por Guerras (1989)

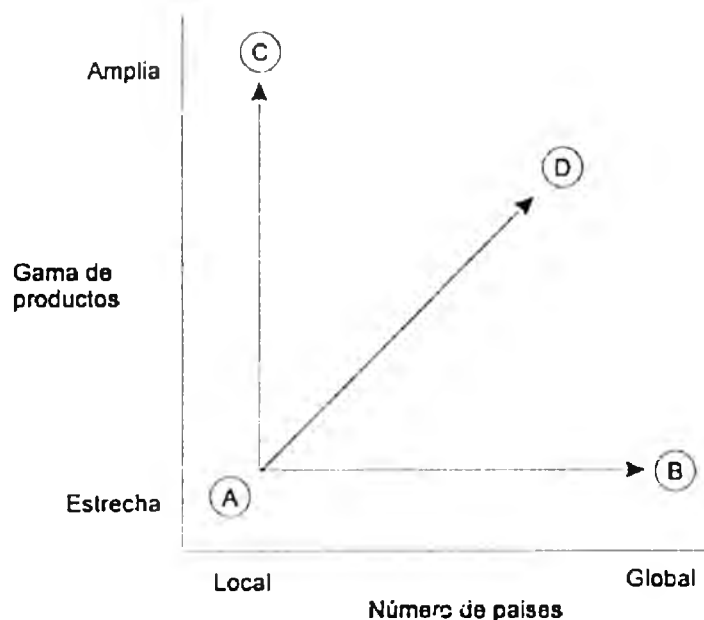
En nuestro caso ponderaremos por tres el número de competidores y la concentración de competidores, ya que consideramos que son las que más afectan al sector de la exportación de vino con DOCR y elaboraremos un cuadro con los países y su clasificación según sean ATRACTIVOS (entre 18 y 20 puntos), MUY ATRACTIVOS (+ 21 puntos) O POCO ATRACTIVOS (17 o menos puntos).

6. Fuente: EUROSTAT. Demo. Main Demographic Indicators, Annual) , (National Accounts Main Aggregates Volume 1 Ed. 1997. OCDE) y Censo de Exportadores Varios años y Registros mercantiles Memorias anuales Varios años. Los valores de la tabla se han seleccionado tras estudiar el recorrido de las variables.

2.4.2 Entorno Específico. Análisis de la competencia de las principales empresas exportadoras de la DOCR.

En el cuadro 2.8. observamos cuál es el lugar que ocupa la empresa respecto a sus competidores cuando ha elegido el número de países al que pretende exportar o al que ya está operando, y la gama de productos que puede ofrecer. Ésta es la primera decisión crítica para iniciar o profundizar en su proceso de internacionalización.

Cuadro nº 2.8. Decisiones críticas para internacionalización de las empresas



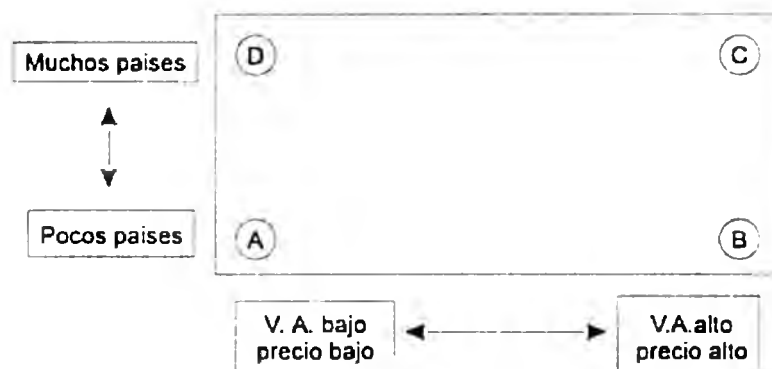
Fuente: Canals (1994)

La segunda decisión crítica que debe tomar la empresa es cómo se posiciona la empresa respecto a sus clientes y a sus competidores. En definitiva la empresa ha de ver qué tipo de ventajas ofrece su producto para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Los factores que influyen en la posición de la empresa pueden ser internos y externos: los primeros reflejan los atributos propios del producto (calidad, coste, servicio posventa...) y aquéllos que reflejan las capacidades y recursos de la empresa, (instalaciones suficientes,...); los externos son la posición de los competidores, tanto locales como extranjeros, las preferencias de los consumidores locales, canales de distribución, publicidad, ritmo de innovación tecnológica, etc.

Generalizando, las opciones de una empresa para posicionarse son dos: la primera es ofrecer un producto más o menos estandarizado, pero a un precio menor que la competencia, y la segunda, ofrecer un producto con un alto valor para el posible cliente, y si ese cliente percibe ese valor superior, imputar un precio más alto. Estas dos opciones se miden en todos los mercados o intercalando opciones, o en segmentos determinados de esos países. En la cuadro n 2.9 reflejamos estas estrategias genéricas.

Cuadro nº 2.9. Estrategias genéricas



Fuente: Elaboración Propia a partir de Canals (1994)

Un esquema lo desarrollaron Guarnizo y Sabater (1989:351 y s.), en el cual argumentaban que el análisis de estos factores está formado por un conjunto de tres dimensiones:

1. Características comunes del sector industrial.
2. Características del grupo estratégico
3. Posición de la empresa dentro del grupo.

El punto 1 mostrará las oportunidades y riesgos del entorno y el punto 2 y 3 los puntos débiles y fuertes de la empresa

Para el estudio de la competencia estableceremos dos apartados:

1. Quiénes son los competidores actuales del sector exportador de vino con DOCR.
- 2.Cuál es la importancia de cada uno.

El análisis de la competencia actual, en el ámbito específico, de las empresas exportadoras lo haremos desde dos ámbitos:

- país-mercado, donde analizaremos los competidores actuales de este sector en los más importantes mercados exteriores, identificando cada país con un mercado diferente. Así, intentaremos ver si existe una especialización de los exportadores por países y mercados.
- competidor: donde observaremos si cada competidor tiene diversificada su cartera de mercados, y/o su cartera de productos, después de analizar la importancia de las principales empresas exportadoras (competencia general) y observar cuáles son los principales competidores en cada uno de los principales mercados. Aquí veremos cuál es y ha sido su "campo de actividad o Unidad de Negocio" Bueno (1987).

Es decir, cuáles son los productos diferentes que ofrece, sólo en la vertiente exportadora, y en qué mercados los ofrece. Esto nos ayudará a determinar la existencia de diferentes " Grupos estratégicos de diversificación " Porter (1982) en función de si exportan o no diferentes productos y si lo hacen o no a diferentes mercados, aunque se utilizara para ver grupos estratégicos en sectores completos, léase por ejemplo automóvil.

Los datos para la elaboración de este apartado son de realización propia, a partir del " Censo Oficial de Exportadores, editado por el ICEX y recogidos desde el año 1984 hasta el año 1993, último año de publicación. En los años 1986 y 1988 no se publicaron datos. Esta publicación está dividida en dos grandes bloques:

Un primer bloque, denominado " Censo Alfabético ", en el que se expresan alfabéticamente datos de exportadores que el año anterior superaron una cierta cifra de exportación, en 1993, 30 millones, donde aparecen: la cifra total de exportaciones de cada exportador; los cuatro productos que exportó con mayor valor del total exportado por la empresa, en nuestro caso sólo la diferencia entre blancos y tintos con DOCR; el porcentaje que la empresa exportó, respecto del total de sus exportaciones a los cuatro países principales clientes de esta empresa y el porcentaje de incremento de las exportaciones totales respecto del año pasado.

Un segundo bloque, denominado " Censo Arancelario ", contiene una clasificación de los principales exportadores de diferentes productos clasificados siguiendo el arancel de aduanas vigente en cada año, hasta cubrir un cierto porcentaje del volumen de exportación de cada posición estadística, destacando los datos de valor exportado, por cada empresa, de esa posición estadística y el porcentaje del total de exportaciones para cada empresa que envió a sus cuatro principales países clientes.

También hemos recopilado el consumo de vino de calidad⁷, en hls., de los siete países estudiados y lo hemos relacionado con las importaciones de vino con DOCR que dichos países realizan. Por lo tanto, con una simple división, calcularemos la cuota media que cada exportador tiene en cada país estudiado.

Por lo tanto, en el apartado 5.3 del capítulo V, estudiaremos estos factores que influyen en el conocimiento del sector en el que una empresa desarrolla su actividad, así como también trataremos de demostrar la existencia de grupos diversificados y la posición que tienen algunas empresas en esos grupos.

Se considerará que una empresa tendrá sus ventas concentradas si las cuotas de participación medias de los cuatro primeros países, suman más del 40% de sus exportaciones totales, Porter (1982).

Mapa de Diversificación

Crearemos un "Mapa Estratégico de Diversificación", de las principales empresas del sector, clasificándolas en el eje de ordenadas según el número de mercados donde exportan y en el de abscisas según el número de productos exportados a esos países.

La confección de los datos para determinar el negocio de cada empresa es elaboración propia a partir del Censo de Exportadores, utilizado en apartados anteriores, aunque sólo podamos saber si vende tinto embotellado y/o blanco embotellado, y no de todas las empresas, sabiendo exclusivamente a qué países exporta.

7. Fuente: Comisión Europea. D.G.VI-Agricultura. Bilan Vitivinicole de l'Union Européen a través de la Federación Española del vino, el U.S. Wine Institute y la Secretaría de l'Union Suisse des paysans.

Para determinar el mapa estratégico de diversificación, obtenemos los datos de la unidad de negocios, sabiendo que contamos con que las empresas venden uno o dos productos, vino tinto o blanco, embotellado con DOCR, ponderado por el mayor o menor numero de países a los que cada empresa exporta.

Fuerza Competitiva

Por **Fuerza competitiva** entendemos la aplicación, en mayor o menor medida, que cada exportador hace en los diferentes países estudiados a los que exporta.

Lo calcularemos a través de la conjunción de dos variables:

1. Cuotas medias de participación de las exportaciones a cada país en el total de exportaciones de cada bodega, para el periodo estudiado. Procederemos a calcular la media de sus cuotas medias, la tomaremos como referencia, y si el valor de un país concreto está por encima de esa media, la calificación será *Alta*, y si no será *Baja*.
2. Tasa de crecimiento. Con esta variable tratamos de determinar la tasa de crecimiento de las cuotas de participación, que para cada exportador, tiene cada país. Es decir, el crecimiento de las exportaciones, para cada país, de vino con DOCR en el último año de estudio, y las exportaciones, para cada país, en el primer año del que haya datos para ese exportador. Una vez calculadas estas tasas, daremos una calificación *Alta*, si esta tasa es mayor de 0,9 y una calificación *Baja*, si esa tasa es menor de 0,9.

Calculadas estas dos estimaciones, una en función de la cuota media y otra en función de la tasa de crecimiento, realizaremos una valoración conjunta. Si la calificación de ambas variables es alta, la valoración de la Fuerza Competitiva, FC, será alta también. Si la calificación de ambas es baja, la de la FC será baja, y si la calificación de alguna de las variables es baja, la de la FC será baja.

Esto nos dará para cada exportador una estimación de donde ejerce más Fuerza o un mayor Esfuerzo Competitivo. Y así, por ejemplo, si un exportador

para un país concreto, tiene una valoración de Alta, querrá decir que ese exportador tiene una gran fuerza competitiva en ese país, es decir, que se dedica especialmente a él.

Matriz fuerza competitiva - Atractivo país

Si se relaciona este esfuerzo concreto o subjetivo (Fuerza Competitiva), con el que debería realizar en función de si objetivamente es ese país más o menos atractivo (Atractivo País), se obtendrá información de la situación de cada empresa y también una idea de donde debería dirigir sus "esfuerzos" o "Estrategias", según estos indicadores.

Luego, para estas empresas elegidas, determinaremos la posición de los principales países donde exportan, dentro de una matriz donde representamos, en las ordenadas, el "Atractivo País" calculado anteriormente, y en las abscisas, la "Fuerza Competitiva" de la empresa en cada uno de los distintos países ("Matriz Fuerza Competitiva- Atractivo País").

Esta matriz tiene el objetivo de facilitar una visión más clara sobre la estrategia seguida por cada una de las principales empresas respecto de su situación en cada país donde exporta vino con DOCR, y la que debería tener en función de lo más o menos atractivo que es, objetivamente, el país. Los círculos representan la cuota media de cada bodega exportadora en el país respectivo.

Todos los datos citados en este apartado, 2.5.2., están tabulados en los anexos del capítulo V.

2.5. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DEL SECTOR MEDIANTE EL RATIO RFP/Kc, COMO APROXIMACIÓN A LA CREACIÓN DE VALOR

Según el documento nº 4 de AECA⁸, se entiende por **competitividad** la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

Por **ventaja comparativa** entendemos aquellos factores, tales como habilidad, recursos, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una organización y de los carecen sus competidores, o que tienen en menor medida, que hacen que la organización obtenga unos resultados o rendimientos superiores a los de sus competidores, sin que esta ventaja comparativa sea condición suficiente para explotarla hábilmente.

En Marx ⁹ ya se encuentran definiciones de competitividad, al citar textualmente un párrafo de *The Advantages of the East - India Trade to England, Londres, 1720, p. 67*, que reza así: "*Si mi vecino, haciendo mucho con poco trabajo, puede vender barato, tengo que darme maña para vender tan barato como él. De este modo, todo arte, oficio o máquina que trabaja con la labor de menos brazos, y por consiguiente más barato, engendra en otros una especie de necesidad y emulación de usar el mismo arte, oficio o máquina, o de inventar algo similar para que todos estén en el mismo nivel y nadie pueda vender a precio más bajo que le dé su vecino*".

Según Guerrero (1995), el concepto de competitividad tiene dos acepciones, muy relacionadas entre sí pero claramente diferenciadas

- a) La competitividad como **aptitud** o capacidad competitiva, subjetiva, ligada a las capacidades de ciertos sujetos para afrontar con éxito la batalla del mercado.

8. AECA :La Competitividad de la empresa: Concepto, características y factores determinantes. Documentos AECA. Serie principios de organización y sistemas nº 4 Noviembre 1988

9. MARX, KARL(1976): El Capital: Crítica de la Economía Política. Versión de Vicente Romano García. Madrid, Akal

b) La competitividad como **estado competitivo**, que es la situación relativa *objetiva* en la que se encuentran las organizaciones, independientemente de que algunos estén o no mejor dotados para la batalla competitiva.

Si hablamos de la competitividad internacional, generalmente está más presente la primera de las dos acepciones, aunque es la segunda acepción la que obliga a las organizaciones a ser “ **eficientes** ” no sólo desde el punto de vista técnico y económico, sino además a ser competitivas.

El concepto de competitividad nos sugiere la idea de eficiencia máxima dentro de los objetivos de las organizaciones, pero AECA recalca la dificultad de concretarla en una definición o una expresión matemática, derivada de la multitud de variables relacionadas con el concepto de competitividad. Un indicador relativo lo tenemos en el Documento nº 1 de AECA¹⁰.

Este indicador se basa en que los agentes económicos operan en una economía abierta, y por lo tanto en un entorno competitivo, y entonces la eficiencia de una organización debe relacionarse con su capacidad de competir con sus competidores.

Así, según AECA (1988), se define **eficiencia global o competitividad** de un sujeto económico como el grado de comparación entre su realidad y el mejor resultado posible que puede satisfacer el mismo fin.

$$Eg = \frac{Ra}{R^*} \quad (1)$$

donde

Eg = Índice de competitividad o eficiencia global

Ra = Resultado actual del sujeto económico medido en cualquier variable expresiva de objetivos (margen, cashflow, ventas, etc.)

R* = Mejor resultado de sus competidores en el sector

Esta eficiencia global podemos expresarla por el producto de dos tipos diferentes de eficiencia:

10. AECA ::El Objetivo eficiencia de la Empresa. Documentos AECA. Serie principios de organización y sistemas nº 1 Enero 1988

$$Eg = Ee \times Eo \quad (2)$$

Donde

1- **Ee** = Eficiencia Estratégica **Eo** = Eficiencia Operativa

La Eficiencia Estratégica dependerá del acierto del sujeto económico en sus decisiones a medio y largo plazo, como por ejemplo, de tecnología, estructuras de organización, etc., y es el cociente entre el resultado potencial R_p y el mejor resultado posible R^* .

$$Ee = R_p / R^* \quad (3)$$

La Eficiencia operativa nos mide el grado en que la empresa se acerca al resultado mejor y es el cociente entre el resultado actual y el resultado potencial.

$$Eo = R_a / R_p \quad (4)$$

por lo que la ecuación (2) nos quedaría de la siguiente manera

$$Eg = Ee \times Eo = R_p / R^* \times R_a / R_p \quad (5)$$

- El desglose es oportuno, pero nos quedamos con la primera expresión de eficiencia, ya que el comentario más normal que se nos ocurre es la dificultad existente para calcular el resultado potencial de las empresas del sector, si bien es cierto que si una empresa está interesada en realizar este tipo de análisis sí que dispone de estos datos, ya que los tiene que haber plasmado en forma de objetivos cuantificables en sus presupuestos anuales.

Podría ser interesante calcular el índice que AECA (1988), llama **índice de ventajas comparativas (IVC)** del sector o rama industrial nacional en el contexto internacional y es función de un modo genérico de la dotación de factores del país, léase tecnología, materias primas, etc., y lo define como el cociente entre los mejores resultados posibles en el ámbito nacional (R^*_N) y los mejores resultados posibles en el ámbito internacional (R^*_I)

$$IVC = \frac{R^*_N}{R^*_I} \quad (6)$$

Según el Boston Consulting Group (1988) - B.C.G. - la competitividad de una empresa es en muchas ocasiones más de leyenda o de subjetividad que de racionalismo económico, cuestión en la que coincide con Guerrero (1995), ya que los fundadores de empresas actualmente competitivas, comenta por ejemplo en 1988 Bic o Moulinex, son personalidades con historias memorables, e incluso cuando no hay hombres providenciales, se presentan muchas veces como resultado de la suerte o de fenómenos imprecisos y subjetivos, y resulta casi imposible aprovechar las experiencias pasadas, y por siguiente, prever las futuras.

El BCG señala que los dividendos y las deudas ofrecen posibilidades estratégicas a los que saben emplearlos, (palancas de crecimiento). Así, el crecimiento sostenible de una empresa sobre un periodo a medio plazo es función de:

- RCI:** la rentabilidad de los capitales invertidos (después impuestos, antes de intereses).
D/FP: el nivel de endeudamiento
R: la tasa de retención de los beneficios
VM/VC: la relación valor de mercado o bursátil con el valor contable.
n/N: la dilución: nuevas acciones respecto a las existentes.

Entonces, el **crecimiento sostenible** puede quedar de la siguiente manera.

$$CS = [RCI + (RCI - I) \times D/FP]R + \frac{n}{N} \times \frac{VM}{VC}$$

Podemos ver entonces, que las palancas de crecimiento tienen distintos determinantes

PALANCAS	DETERMINANTES
RCI y VM / VC	Posición competidora, estrategia de parte del mercado por dominio de actividad
D / FP, R y n / N	Política financiera, acceso a los mercado bursátiles y bancarios

Estas palancas son un arma de doble filo, ya que numerosas empresas no pueden ni endeudarse y su crecimiento sostenible está limitado a su autofinanciación descontando los dividendos, y a pesar de esto se lanzan a

inversiones que sitúan a la empresa en un mercado de futuro, cuando tendrían que limitarse a llevar una buena gestión para un débil crecimiento.

Otras empresas, a la inversa, no utilizan estas palancas aun cuando las tengan a su disposición, y por lo tanto tienen una reserva de potencia que es conveniente apreciar para ver si son competidoras.

Las empresas en sus procesos de internacionalización tienen que enfrentarse a tres tipos de decisiones que serán cruciales para su éxito competitivo: seleccionar qué productos exportar, donde va a venderlos y el modo de competir con cada uno de los productos y de los mercados.

Estas decisiones implican dos clases de decisiones estratégicas, según los autores Fernández y Fernández (1988).: Unas serían las relacionadas con los productos y con los mercados, denominadas *decisiones estratégicas corporativas*, y las inherentes a la manera y puesta en marcha del modo de competir, denominadas *decisiones estratégicas competitivas*.

Asumiendo que ya tenemos productos y mercados, el modo de competir viene influido por la clase de ventajas competitivas que queramos establecer, y que son sintetizadas en dos, entonces las maneras también serán dos, mutuamente excluyentes, según Porter (1987;29), y son conseguir una posición ventajosa en términos de **costes** (Fabricación de productos estándar, calidad media / baja y donde el precio es variable determinado por el consumidor) o una ventaja en **diferenciación** (La empresa ofrece un producto con valor superior o singular, donde el precio no es variable relevante).

Podemos decir muy sintéticamente que la lucha competitiva se basa en producir más barato o fabricar particularidades.

Sin embargo, como declara Porter no podemos decir que la competitividad de las empresas se encuentra totalmente conectada con el modo de competir, y que la **clave causal** de la consecución de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo radica en el concepto de **productividad**, ya que como sigue señalando Porter (1991:25,28), " *La principal meta económica de una nación es producir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. "... El único concepto significativo de la competencia a escala nacional es la productividad nacional*"

En efecto, países u organizaciones que tienen ventajas comparativas, en costes, en factores de producción o en mano de obra barata, si no tienen una estrategia que busque el afianzamiento a largo plazo de la productividad, erosionan esas ventajas comparativas iniciales.

Ahora bien, cómo se encuentra relacionada la productividad con las dos maneras de competir y cómo la incrementamos.

Primero definiremos productividad, según la acepción del Diccionario¹¹, como la "*capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc.*". Y más completa para economía en cualquier manual de Administración, Stoner (1984:219), como la "*relación entre producción de bienes y servicios y los insumos de los recursos humanos y no humanos usados en el proceso de producción.*".

Las anteriores definiciones no establecen si la relación se establece en términos físicos o de valor. Si la relación se estableciera en términos físicos, horas máquina por ejemplo, nos permitiría evaluar con exactitud los aumentos de productividad relacionados con el modo de competir en costes.

Es decir, una gestión adecuada de los inputs de las empresas, reduciendo sus costes unitarios sin alterar su consumo, o bien, aplicando innovación tecnológica a los inputs, que es la única manera de incrementar consistentemente la capacidad competitiva en costes, obteniendo mayor cantidad de outputs por unidad de inputs consumidos.

El objetivo consiste en incrementar la capacidad competitiva de las organizaciones siendo capaces de soportar una estructura salarial elevada, contribuyendo así al aumento de la renta nacional, Escorsa (1990:158-169)..

Por otro lado, la competencia fundamentada en la diferenciación tiende a crear precios elevados, por lo que la medida de la productividad habrá que realizarla en términos del valor que los productos tienen para los consumidores en relación con los altos costes de I+D para potenciar sus atributos intrínsecos, las costosas campañas de publicidad para crear una imagen de marca, etc.

11. DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Ed. Océano 1989

Por tanto, la productividad superior a la de los competidores es la causa para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, tanto para competir en coste como en diferenciación, o en una combinación de ambas. “ Alemania ha disfrutado de una creciente productividad durante muchas décadas porque sus empresas han sido capaces de producir artículos cada vez más diferenciados y de introducir crecientes niveles de automatización para incrementar espectacularmente la producción por trabajador “ Porter (1991:29)

Incluso según Porter (1987), quién sobre la base de la cadena de valor, identifica cuatro líneas de actuación sobre las que una empresa puede basar su estrategia competitiva:

- Ventajas en coste: El objetivo es desarrollar y mantener estructuras de coste inferiores a las de los competidores más próximos.
- Diferenciación: La empresa dispone de algún recurso, habilidad o atributo que le permite ser distinta de los competidores, por lo tanto, más atractiva para el mercado.
- Innovación Tecnológica: Elemento dinamizador de la competitividad, que como veíamos antes, puede servir tanto para crear ventajas en costes como en diferenciación, Guisado (1992).
- Selección de competidores: Para utilizarlos como referencia de gestión y estímulo para la formulación de la estrategia empresarial.

Según AECA (1988), los indicadores de la competitividad de las organizaciones pueden ser múltiples, y como ejemplo podemos citar

- Posición de la empresa en el sector
- Rentabilidad
- Productividad de la mano de obra
- Estructura financiera saneada
- Porcentaje de nuevos productos en catálogo
- Calidad del equipo gerencial
- Orientación al mercado
- Innovación tecnológica
- Innovación de métodos de gestión
- Eficiencia en costes de fabricación
- Imagen corporativa
- Coste del Capital
- Capacidad de adaptación al cambio

Por lo tanto, la conclusión es que al estudiar variables cualitativas es muy difícil o casi imposible incluirlas en un planteamiento integrador; por ello utilizaremos los perfiles estratégicos como posibilidad para expresar gráficamente las variables cuantitativas que representan la gestión empresarial y analizar de este modo la competitividad de esas empresas.

De todos los índices financieros aplicados a la empresa, expuestos anteriormente, se tendrá especialmente presente, en la elaboración de esta tesis, el que considera el RFP/K_c , a la hora de valorar la rentabilidad de la actividad exportadora o de las estrategias de exportación.

La justificación de esta elección radica en la dificultad de obtención de datos para el cálculo de las fórmulas expuestas.

2.5.1. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El término internacionalización puede que se haya puesto de moda hace poco tiempo en los medios de comunicación españoles; pero el concepto estratégico que subyace es, sin embargo, conocido desde hace mucho tiempo y practicado desde entonces por las grandes empresas

Se podría responder, que lo que está pasando, aquí y ahora, para que nos interese de forma tan intensa por la internacionalización de la empresa, desde un punto de vista estratégico, es que los mercados se están globalizando

Recordemos algunos hechos significativos, a escala mundial, de la globalización de los mercados, causa pero también efecto de la internacionalización de las empresas.

- La entrada en vigor del Mercado Único y, posteriormente, de la Unión Económica Europea significan la creación de un mercado interior en el que se pueden mover libremente los factores productivos, así como los productos y servicios, estando a las puertas del nacimiento de la moneda europea.
- La caída del muro de Berlín, conduce a la desaparición práctica de la economía planificada y, paralelamente, la integración de estas economías en el ámbito de las economías libres de mercado
- La aparición de los países emergentes, fundamentalmente las del Sudeste Asiático, que están creciendo en los últimos años a tasas entre el 5 y el 14 %. Estos mercados—30 países asiáticos y Oceanía—han tenido y van a tener la siguiente evolución medida en términos de cuota o participación en el PNB mundial: 12 % (1960), 20 % (1980), 25 % (1990) y, según las previsiones del Banco Mundial, del 32 % (2000).
- La firma del Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá, México y EE.UU.
- La ampliación en cuatro nuevos miembros (Austria, Finlandia, Suecia y Noruega) de la Unión Europea.
- La firma de los Acuerdos del GATT, conocido como Ronda Uruguay, y que implican una creciente apertura de los mercados vía rebaja de los aranceles, y por tanto, su creciente globalización.

El problema más inminente que plantea la globalización de los mercados y la internacionalización es la creciente rivalidad internacional y la capacidad competitiva de las empresas de un país.

En efecto, desde un punto de vista superficial, la internacionalización de la economía supone la presencia de un número mayor de empresas extranjeras que producen o distribuyen desde estos países, así como el incremento de las importaciones de bienes y servicios procedentes de otros países.

Sin embargo, estos fenómenos implican un crecimiento de la competencia en los distintos sectores de la economía, no sólo porque aumenta el número de rivales, sino porque las empresas recién llegadas presentan ventajas en costes, en calidad, en servicio o, simplemente, tienen una dimensión mayor que les permite poder acometer ciertas inversiones en plantas de fabricación, I+D o redes comerciales que empresas de tamaño inferior, como la media de la empresa española, no pueden permitírselo.

Por consiguiente, el fenómeno de la globalización y de la internacionalización de las empresas plantea un reto de competitividad a las empresas de otros países. De otra parte, la relación estrecha entre competitividad internacional e internacionalización de las empresas implica que este segundo proceso no se produce sin el primero. Es decir, no cabe impulsar un proceso de internacionalización desde la propia empresa si ésta no es competitiva a nivel nacional.

Ser competitivo exige tener la capacidad para ofrecer bienes y servicios de similar o superior calidad a los de la competencia, con un nivel de servicio homologable y con precios similares, Jarillo y Martínez (1995). El proceso de internacionalización de una empresa exige, por tanto, que ésta sea competitiva, tanto en su mercado local como en los internacionales, Canals (1994).

En ocasiones, la internacionalización de la empresa viene motivada por acciones de la competencia, lo cual constituye un caso claro de la interrelación entre competitividad e internacionalización de la empresa.

Así, la expansión internacional de ciertas empresas vinícolas españolas, Canals (1994), se ha debido a que algunas empresas del sector tomaron, en su momento, la iniciativa.

La internacionalización presentaba ventajas importantes para las empresas que la habían emprendido; por tanto, las que aún no habían emprendido este camino no podían quedarse atrás y, con mayor o menor celeridad, respondieron a este reto.

La internacionalización como respuesta a una creciente rivalidad se ha producido en numerosos sectores, como en el de la industria de componentes para el sector del automóvil.

La discusión anterior refleja que la interrelación entre internacionalización y competitividad es muy estrecha. La primera no es sostenible a largo plazo si no se da la segunda.

De otra parte, la importancia de la competitividad internacional en los últimos años en la agenda de empresarios y política viene provocada, en buena parte, por la internacionalización de las empresas y por la creciente rivalidad que ello supone.

Piénsese, por ejemplo, en los conflictos comerciales entre Estados Unidos y Japón, de una parte, y Europa y Japón, de otra. Estos conflictos tienen, en su origen, no sólo la capacidad competitiva mayor de las empresas japonesas, sino una estrategia decididamente internacional por parte de éstas, explicable, en parte, por su objetivo de lograr la cuota de mercado necesaria que les permita disfrutar de economías de escala y de acelerar el descenso en la curva de experiencia.

La trascendencia de las condiciones que ofrece un país para garantizar la competitividad internacional y propulsar el proceso de internacionalización de sus empresas - sin ventajas competitivas no hay, a largo plazo, internacionalización sostenible -, justifican una cierta reflexión sobre qué es lo que hace competitivo a un país y a sus empresas en un nivel internacional.

En el siguiente apartado ofrecemos algunos modelos conceptuales que ayudan a entender mejor el fenómeno de la competitividad internacional.

2.5.2. COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS

Por competitividad internacional entendemos la capacidad de las empresas de un país para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales, Scott y Lodge (1986) .

1. Un modelo para abordar la cuestión de la competitividad es el conocido como el de las "ventajas locacionales", es decir, aquellas ventajas derivadas de la localización física de la empresa. En definitiva, este enfoque trata de presentar las razones por las cuales un país es competitivo internacionalmente acudiendo a las ventajas comparativas que este país posee en relación con otros países, como los costes salariales, los precios o el tipo de cambio.

Este es un enfoque tradicional en la teoría del comercio internacional, que ha sido utilizado ampliamente, desde Adam Smith o David Ricardo hasta nuestros días, pero que presenta limitaciones. Primera, este modelo es estático, es decir, proporciona una buena fotografía de lo que ocurre o ha ocurrido, pero no facilita elementos de juicio para hacer un pronóstico sobre lo que puede ocurrir en el futuro; es decir, no explica la dinámica de la competitividad internacional, ni de la interacción entre empresas.

Además, este enfoque no considera el papel de la empresa en la competitividad internacional, sino solamente unos factores productivos que, no se sabe por qué procedimiento, se combinan y obtienen una producción determinada. A pesar de estas limitaciones, los resultados de estos estudios suelen facilitar información relevante.

2. Un segundo modelo considera que la competitividad internacional es un fenómeno complejo en el que interaccionan gobiernos y empresas y en el que la dotación inicial de factores productivos puede llegar a ser menos importante.

Destaca en este sentido la aportación de Porter (1991). La limitación principal de este enfoque es que no analiza a fondo el papel de la empresa, ni sus competencias distintivas, en la competitividad internacional. Este enfoque no pretende explicar la competitividad internacional de la empresa, sino de los países, es decir, porque hay países que resultan más atractivos que otros para las empresas.

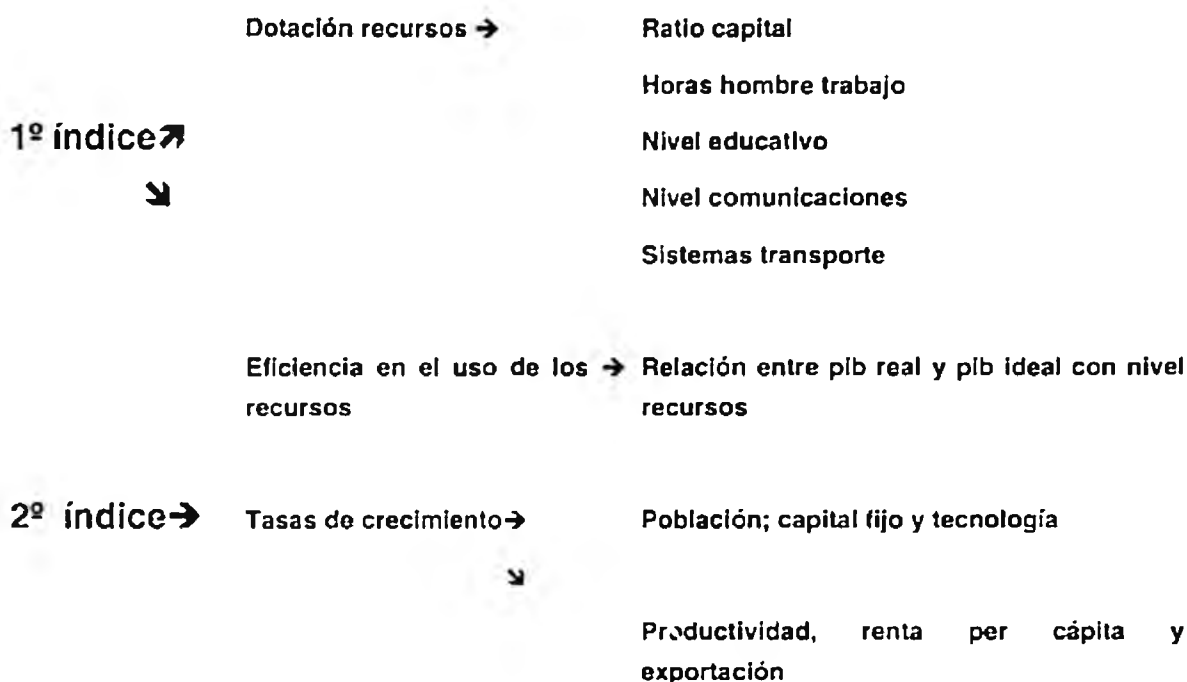
3. Sin embargo, el propio papel de las empresas resulta, en última instancia, decisivo. Un tercer enfoque o modelo alternativo, Canals (1990) y Ballarín (1989), considera - sobre la base de una evidencia empírica extensa - que las ventajas que ofrece un país a sus empresas pueden ser importantes, pero no decisivas para determinar la competitividad de una empresa.

Si la competitividad internacional fuera, simplemente, un fenómeno explicable por la dotación de factores—como ha supuesto durante décadas la economía tradicional—, tendrían sentido las preocupaciones de gobiernos, empresas y sindicatos de los países industriales al pedir protección frente a los productos procedentes de los nuevos países emergentes, con altas tasas de industrialización, con menores costes laborales, financieros y fiscales, y un nivel educativo en muchos aspectos comparable al de los países industriales.

Como veremos seguidamente, estas explicaciones son válidas sólo parcialmente, ya que estos indicadores de recursos tienen una capacidad explicativa más bien limitada y, frecuentemente, son incapaces de explicar paradojas. Por ejemplo, ¿por qué en industrias maduras hay empresas alemanas o suizas—con altos costes salariales y elevados impuestos—competitivas? ¿Por qué en un sector considerado en declive como el siderúrgico empresas norteamericanas han vuelto a aparecer como líderes mundiales? ¿Por qué Japón logró el liderazgo mundial en la fabricación de relojes en los años setenta, arrebatándosela a las empresas suizas y norteamericanas? ¿Por qué en los años ochenta, las empresas suizas volvieron a tomar el liderazgo?

Es evidente que sólo con indicadores aislados es difícil explicar fenómenos complejos, que incluyen aspectos cualitativos—culturales o institucionales—de difícil medición. A pesar de estas dificultades, ha habido intentos de medir la capacidad competitiva de un país combinando diversos indicadores, como el del Departamento de Investigación del Unión Bank of Switzerland, creando dos índices; el primero para estudiar el nivel de competitividad de un país y el segundo su estimación futura, cuya construcción está en el cuadro 2.10.

Cuadro nº 2.10. Índices del Unión Bank of Switzerland



Fuente: Canals (1994)

Esta investigación presenta un avance importante sobre la simple enumeración de factores productivos y sus correspondientes indicadores que ofrecen algunos estudios. La razón es que, no sólo presenta la dotación de factores productivos, sino que añade un indicador sobre su uso eficiente.

No obstante, la principal dificultad que ofrece el segundo modelo es que el indicador de eficiencia resulta incompleto, porque la eficiencia en el uso de los factores productivos depende de tres factores que no son contemplados en dicho modelo.

- Primero, las leyes y regulaciones que inciden sobre la actividad productiva.
- Segundo, el grado de rivalidad en los distintos sectores de la economía.
- Tercero, la calidad de la dirección de las empresas. En el fondo, el modelo presenta a la empresa como una especie de caja misteriosa, donde tienen lugar un conjunto de procesos que transforman recursos productivos en bienes y servicios que son o no competitivos en el ámbito internacional, sin entrar en el examen de estos procesos.

El segundo enfoque se basa sobre seis grupos de factores:

1. La dotación y creación de los factores productivos

En el modelo de Porter (1991), la capacidad de competir en los mercados internacionales no sólo depende de los precios de los factores (según las teorías clásicas del comercio internacional), sino de su calidad, eficiencia en su utilización y coste. Para ello es conveniente distinguir entre **factores básicos y factores creados**.

- Los primeros incluyen los recursos naturales, el capital y recursos humanos no especializados y se encuentran en la dotación de factores de un país
- Los segundos incluyen factores como el personal especializado, el sistema científico del país y la infraestructura de sistema electrónico de comunicaciones, creados por decisiones discrecionales orientadas a su generación. El sistema educativo, el sistema científico o el sistema financiero de un país no brotan espontáneamente, sino que exigen decisiones concretas, así como el compromiso de inversión de recursos en ellos.

Dentro de los factores creados conviene distinguir entre **factores generales y factores especializados**.

- Los primeros se caracterizan por ser útiles por igual a todas las empresas de un país, como son una red de autopistas, un sistema educativo o unos mercados de capitales.
- Los segundos son factores específicos para ciertos sectores particulares, como pueden ser un instituto de investigación especializado o una escuela profesional de capacitación en cierto ámbito técnico, siendo más valiosos que los generales.

2. Las interrelaciones entre sectores y las redes de empresas

En numerosas industrias, las relaciones estrechas entre clientes y proveedores suelen ser origen de ventajas importantes para ambas partes, pues las empresas emprenden mejoras significativas en la calidad de los respectivos productos.

A este respecto, el ejemplo de las empresas japonesas de automóviles y su relación con proveedores, por un lado, y de las empresas italianas de moda con fabricantes textiles por otro, son ilustrativos de las ventajas que dichas relaciones ofrecen. Lógicamente, las ventajas aumentan cuando los proveedores son, a su vez, líderes internacionales en su especialidad y, en particular, en aquellos suministros más críticos del producto, Jarillo Y Martínez (1995).

3. El volumen, estructura y calidad de la demanda

El volumen y la calidad de la demanda nacional constituyen factores importantes para la capacidad competitiva de una empresa en los mercados internacionales y presenta facetas diversas.

- Primera, la estructura y composición de la demanda, es decir, las necesidades reales de los consumidores nacionales. Cuanto más sofisticadas sean estas necesidades, mayor será el peso de este factor a la hora de mejorar la calidad de los productos ofrecidos por las empresas y, por consiguiente, de diferenciar los productos. A su vez, el volumen absoluto de la demanda nacional también es importante
- Segunda, Otro aspecto a considerar es el modo en que la demanda fuerza el proceso de internacionalización. Distinguiremos dos procesos.
 - El primero es a través de unos compradores nacionales que operan internacionalmente y que desean comprar a los mismos proveedores domésticos. Esta es una de las fuerzas de internacionalización estudiadas en la teoría del comercio internacional.
 - El segundo es la influencia de un país en la modulación de las pautas de demanda de otros países, debido a su dominio tecnológico. El caso de la industria de software en Estados Unidos es un ejemplo de ello.

4. Los objetivos y la organización de las empresas

Los objetivos de las empresas constituyen otro factor determinante de su capacidad competitiva a escala internacional.

5. El grado de rivalidad en el sector

El grado de rivalidad entre empresas del mismo sector en un país determinado tiene un peso importante en este contexto. En general, es común

pensar que el exceso de competencia puede ser malo para las empresas de un sector, pues la tasa de rentabilidad a largo plazo tenderá a caer. De hecho, el atractivo de un sector para un entrante potencial depende, inversamente, del grado de rivalidad existente en él.

La situación es algo diferente cuando se considera dicha rivalidad desde una perspectiva internacional y más dinámica.

- En primer lugar, una fuerte competencia dentro de un sector conduce a sus empresas a innovar, como un modo de subsistir a medio plazo, lo que constituye un incentivo continuo al aprendizaje y a la mejora.
- En segundo lugar, la existencia de fuertes competidores en el ámbito nacional puede ser un detonante para la expansión internacional de una empresa, que intenta capitalizar sus puntos fuertes en otros mercados extranjeros. La expansión internacional tiene una ventaja importante: facilitar a las empresas que la emprenden el logro de economías de escala que quizá no pueden alcanzar en el mercado doméstico, debido a la fuerte competencia existente.

El sector de productos electrónicos de consumo en Japón y el sector farmacéutico en Suiza, Canals (1994), así como la naranja, son casos en que un fuerte grado de competencia en el interior de un país facilita la expansión internacional de una empresa y el logro de una posición dominante en los mercados internacionales

6. Las políticas públicas y el sistema institucional de un país

La acción del gobierno para influir en la capacidad de las empresas de un sector para competir internacionalmente es un tema controvertido. Algunos sostienen que el gobierno debe intervenir directamente para sostener y aumentar dicha capacidad competitiva, seleccionando industrias y empresas que sean los destinatarios de dichas ayudas.

Otros autores señalan que dicha intervención es nefasta, lo cual se apoya en el argumento de que aquélla desarticula los mecanismos del mercado, reduciendo la eficiencia y la motivación para innovar.

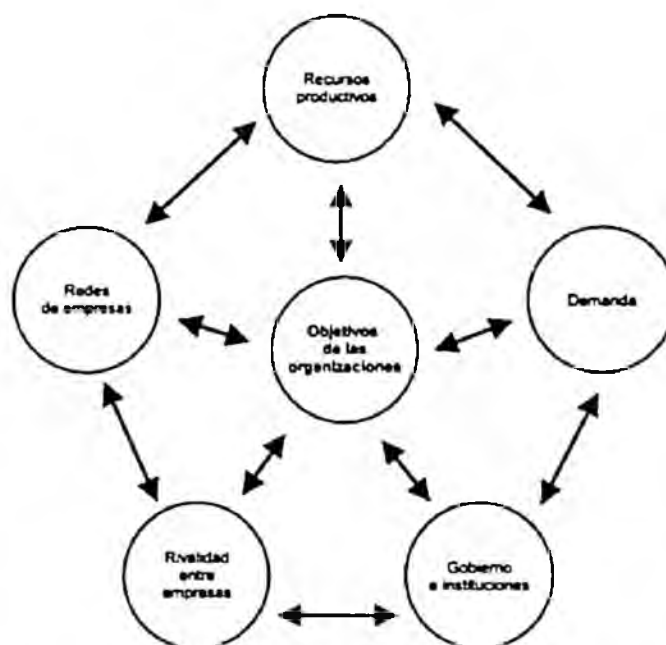
Este modelo conceptual plantea un papel distinto para el gobierno, según el cual éste no ha de incidir directamente en las empresas mediante subvenciones, sino indirectamente, influyendo en cada uno de los factores determinantes estudiados anteriormente.

Así, el gobierno tiene que ayudar a la creación de factores avanzados y especializados, ha de estimular la demanda de ciertos productos, tiene que favorecer o permitir las relaciones entre empresas de sectores con estrechas relaciones y, finalmente, ha de estimular la rivalidad entre las empresas pertenecientes al mismo sector y eliminar monopolios.

Se trata de reforzar los determinantes de la competitividad internacional y no crear ventajas competitivas artificiales con subvenciones

El modelo lo podemos articular según el siguiente cuadro:

Cuadro nº 2.11. El sistema de factores determinantes de la competitividad internacional.



Fuente: Adaptación del esquema de Porter (1990).

Después de describir la influencia de los países en la competitividad internacional, presentaremos un modelo conceptual más completo que el anterior. El objetivo de este modelo es comprender los factores que ayudan a que las empresas sean competitivas a escala internacional y puedan, por tanto iniciar o acelerar su proceso de internacionalización.

Las explicaciones macroeconómicas tradicionales al fenómeno de la competitividad internacional, basadas en el tipo de cambio o los costes de los factores productivos resultan a todas luces insuficientes.

Tampoco el modelo descrito anteriormente, basado en las ventajas que presenta un país, resulta integrador, pues no tiene en cuenta las ventajas específicas en el ámbito de la empresa.

En la literatura en dirección de empresas se ha ofrecido una explicación complementaria. Esta afirma que la empresa goza de una ventaja competitiva de tipo monopolístico, Hymer (1960) y que es explotada más eficientemente dentro de la empresa que vendiéndola o licenciándola a otras empresas, Caves (1982). Ello da lugar a la expansión internacional de la empresa.

En nuestra tesis nos basaremos en los modelos de Ballarín (1989) y Canals (1990), para estudiar si las principales empresas exportadoras de la DOCR son o no competitivas internacionalmente.

Resulta necesario integrar aspectos relativos a la empresa y otras dimensiones externas a ella para comprender mejor el problema de la competitividad internacional de la empresa.

El profesor Canals (1990) asimila cada país a un sistema en el que interactúan múltiples factores:

1. Factores de país (recursos, políticas públicas, etcétera).

El primer factor incluye las ventajas de localización de una empresa en un país o región determinados. Este país presenta, en conjunto, un sistema, como el descrito en la sección anterior, que impulsa o dificulta la competitividad de sus empresas.

1. Escasa valoración del «Made in Spain» o lo que se ha dado en llamar la imagen de marca país, Carmona (1991:56-62). Desconocimiento y distorsiones de nuestra realidad hacían del «Made in Spain» un activo escasamente valorado.

2. Bajo grado de penetración comercial española en un país, en una zona, en un canal o un segmento de mercado. No cabe duda que

cuanto mayor es el grado de penetración colectiva, mayor suele ser el efecto de arrastre para otros sectores y empresas no presentes.

3. Débil nivel de implantación institucional que no nos permite darle siempre a la empresa el nivel de apoyo y la cobertura que deseamos.

2. **Factores sectoriales** (rivalidad, demanda, tejido industrial, etc.). Las elevadas barreras de entrada, un alto nivel de innovación, de clientes exigentes, o de una intensa rivalidad o la creación de redes de empresas o de alianzas son factores que inciden considerablemente sobre la capacidad competitiva de una empresa. En algunos sectores, las empresas presentan una cierta concentración en determinados países, tesis también avanzada por Krugman (1991) .

3. **Factores internos de la empresa** (activos, capacidades, organización, etc.). Son las desarrolladas por la propia empresa al crear nuevos productos, innovar en procesos y, en último término, sirviendo mejor a sus clientes.

Estos factores impulsan o dificultan la competitividad de la empresa. Algunas dificultades de las empresas españolas son, Carmona (1991:56-62):

1. Reducida implantación comercial propia que permita a la empresa un mejor conocimiento del mercado, control del negocio y servicio al cliente;
2. Escasa inversión en la marca y en la red comercial propias.

Para comprender mejor la validez de este último enfoque del fenómeno de la competitividad internacional se puede ver la discusión de globalización del sector del vídeo, Canals (1994), o del Kiwi o Lechuga Iceberg, Bonanno (1994).

Pero, ¿Cómo llega a producirse este desarrollo de ventajas? El estudio de la creación de ventajas competitivas dentro de una empresa es complejo y ha sido poco estudiado.

La empresa ha sido en la Ciencia Económica una realidad poco estudiada, lo que ha llevado a ciertos autores a considerarla como una caja negra o cerrada, que pocos se han atrevido a explorar.

Más recientemente, en el campo de la dirección de empresas se ha logrado avanzar algo más. La aparición de trabajos como el de Chandler (1962), que estudia el origen y crecimiento de las organizaciones, ha ayudado a consolidar el

avance en este frente, así como el estudio del diseño de organizaciones, Cuervo (1989:88-115).

Con este punto de partida, han aparecido en los últimos años modelos parciales que intentan explicar el modo en que las empresas crean y sostienen ventajas competitivas.

Entre éstos, hemos de destacar las decisiones de posicionamiento, Porter (1990), la generación de activos y recursos especializados difícilmente imitables, la existencia de competencias tecnológicas básicas, Hamel y Prahalad (1990) o la estructuración de las organizaciones.

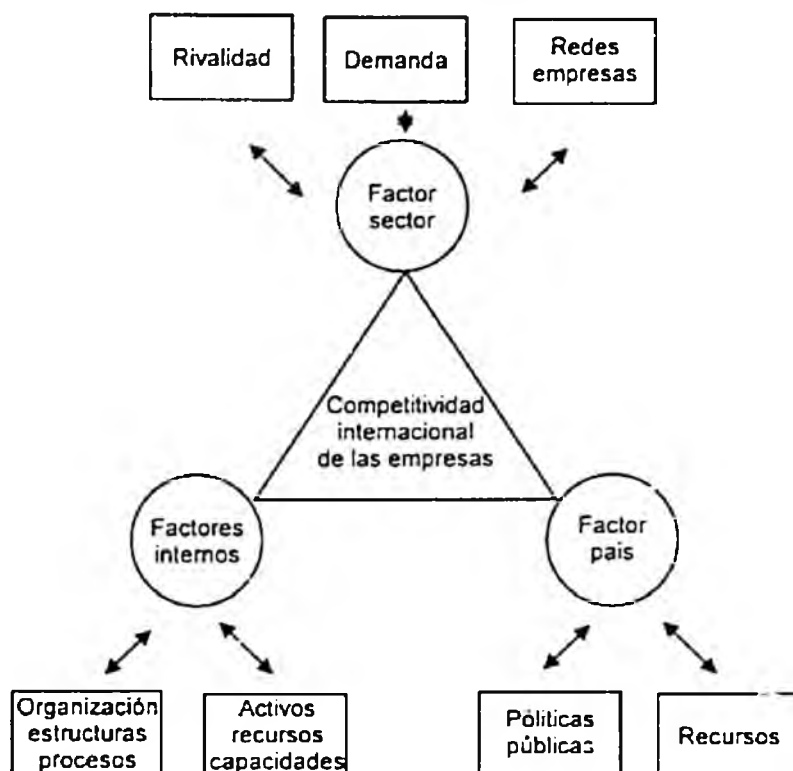
Podemos generalizar las aportaciones anteriores señalando que las ventajas generadas por una empresa tienen su origen en unos recursos productivos básicos (acceso a materias primas) o creados y especializados (personal experto o tecnología propia).

La eficiencia en el uso de los recursos básicos y en la generación de los recursos especializados depende de la estructura organizativa y de los procesos organizativos y de decisión.

La generación de ventajas competitivas en una empresa no siempre es independiente del país o del sector en el que opera. Por consiguiente, un modelo explicativo de la competitividad internacional de las empresas debe recoger estos factores, que interaccionan mediante mecanismos diversos y complejos.

En ocasiones, éstos se refuerzan mutuamente, en otras, se contrarrestan. En el cuadro nº 2.12. presentamos la integración de estos factores, que conforman un modelo claro de la competitividad entre empresas.

Cuadro nº 2.12. Modelo de competitividad internacional de las empresas



Fuente: Elaborado por el autor, adaptado de Canals (1994)

Nosotros ya hemos desarrollado una pequeña parte de este modelo de Canals, al analizar la rivalidad de las empresas de la Denominación de Origen Calificada Rioja, a través de la competencia Actual, su entorno específico, y cómo no, su entorno general, tanto en el ámbito de la estructura económica del sector, Capítulo III, como en el ámbito general en la Denominación, Capítulos IV, o solamente el entorno general de los siete mejores países en donde se desarrolla la competencia internacional de las 12 principales bodegas exportadoras de la Denominación, Capítulo V.

Por todo ello, en el Capítulo V, apartado 5.5., mediremos la competitividad internacional, a través de un indicador contable de las empresas exportadoras de la DOCR, y las vamos a comparar con otras bodegas de la DOCR, de similares características societarias.

El indicador será el cociente entre la Rentabilidad Fondos Propios (RFP) y un tipo de interés de mercado, el MIBOR a un año (Kc), ya que como comenta:

Jarillo y Martínez (1995) y Canals (1994), las empresas para ser competitivas internacionalmente, lo tienen que ser localmente, y una manera de observar si una empresa es competitiva es la de comparar su rentabilidad con las de otras empresas. Este indicador es una aproximación a la creación de valor.

Termes (1997:9 y s.) indica claramente que el objetivo principal de la empresa es generar valor añadido en la empresa y el objetivo financiero inherente al primero es crear el máximo valor de mercado para el patrimonio de los titulares del capital de riesgo (accionistas).

Como la mayoría de las empresas de la muestra no cotizan en bolsa, nos conformaremos con la rentabilidad de los fondos propios, elaborada a partir de las cuentas anuales presentadas en el Registro Mercantil

Esto sólo nos aproximará a si son o no competitivas internacionalmente, ya que como hemos ido explicando anteriormente, existen muchos factores que influyen en las empresas.

Este cociente (RFP/Kc) es un primer indicador de la eficiencia de una estrategia. Es decir, una buena estrategia exige la adecuada combinación de los recursos de la empresa con las oportunidades que ofrece el entorno.

La creación de valor a través de la formulación e implantación de una estrategia requiere dos condiciones; Canals (1991:125):

- La primera es conocer la posición de la empresa en el sector en el que opera, tanto en términos actuales, Capítulo V, como en términos de futuro, ¿dónde quiere estar?.
- La segunda condición se refiere a los procesos mediante los cuales la empresa espera poner en práctica aquella estrategia, o lo que podemos denominar asignación de recursos, Bower (1970), con propósitos estratégicos, o de otra manera, la organización de las actividades y procesos de la empresa.

Así, la dirección estratégica de la empresa persigue la creación de valor mediante el desarrollo de sistemas administrativos, valores empresariales y capacidades directivas que permitan la conexión entre las decisiones estratégicas y operativas de la empresa, en todas y cada una de las unidades de negocio.

Resumiendo, para la creación de valor a través de una estrategia determinada, existen tres aspectos que son claves: **La posición de la empresa, la organización de las actividades y la asignación de recursos.**

Así pues, a rentabilidad de una empresa o sector se pueden medir mediante indicadores que tengan en cuenta el desarrollo futuro de la empresa y la asignación de recursos: *la Creación de Valor.*

De acuerdo con este criterio, una empresa es rentable si consigue crear valor para los participantes en la empresa. Si esto ocurre, el valor de mercado de esta empresa será mayor que su valor contable, por lo que se crea valor añadido y en caso contrario, la empresa estará destruyendo valor.

Ahora bien, como cuatro empresas estudiadas cotizan en bolsa y el resto no cotizan, no tiene sentido financiero estudiar el valor de mercado de estas empresas pero sí observar la proporcionalidad entre la rentabilidad sobre fondos propios (RFP) y una constante (K_c), el tipo de interés MIBOR a un año.

A los accionistas de estas empresas que no cotizan en bolsa les interesará conocer la rentabilidad sobre su inversión y compararla con el tipo de interés que ofrece el mercado. De esta manera tendrán una idea de si su inversión es más rentable que el interés de referencia en el mercado.

Por lo tanto, tendremos una estimación de si estas empresas generan valor añadido y si podrán autofinanciar proyectos de expansión, crecimiento, internacionalización, etc. Es decir, para ser competitiva, tiene que asignar eficientemente sus recursos.

Iremos viendo la posición competitiva de estas empresas en el periodo estudiado a través del índice que explicamos a continuación, y después comprobaremos si las principales empresas exportadoras son generadoras de creación de valor en mayor medida que otras empresas de la DOCR.

➤ Valor de mercado respecto valor contable Wilcox (1984:58-66)

Para medir con mayor precisión la rentabilidad de una empresa se usa el llamado modelo M / B (Market value to Book Value), que expresa el cociente entre el precio de mercado de una empresa y su valor contable.

El valor de una acción o de una empresa, según la fórmula de WILCOX, es igual a la siguiente expresión:

$$VM = \frac{D_1}{1 + Kc} + \frac{D_2}{(1 + Kc)^2} + \dots + \frac{D_n}{(1 + Kc)^n} \quad (1)$$

donde

VM: Valor de mercado

D_i : dividendo distribuido por la empresa en el periodo i

Kc : coste del capital

Esta expresión supone que los accionistas no tienen otro modo de recibir rendimientos y que la empresa tiene una vida indefinida. Si suponemos, como Gordon y Shapiro (1956), que el dividendo crece a una tasa g constante a lo largo del tiempo, aplicamos a la ecuación anterior el valor de una serie geométrica decreciente, obtenemos la fórmula denominada de Gordon y Shapiro (1956:102-110).

$$VM = \frac{D}{Kc - g} \quad (2)$$

➤ Tasa g

La variable g no es sólo la tasa de crecimiento de los dividendos, sino también la tasa de crecimiento de ventas de la empresa.

Recordando que la suma de dividendos (D) más los beneficios no distribuidos (R) es igual al Beneficio después de impuestos, tenemos que:

$$D = BDT - R \quad (3)$$

Y dividiendo la ecuación (2) por el valor contable, obtenemos la siguiente expresión:

$$\frac{VM}{VC} = \frac{\frac{BDT}{VC} - \frac{R}{VC}}{Kc - g} = \frac{RFP - g}{Kc - g} \quad (4)$$

donde RFP es la rentabilidad sobre los recursos o fondos propios y g es la tasa de crecimiento de los dividendos, aunque también podríamos considerarla como la tasa de crecimiento de los beneficios, calculándola como un promedio geométrico de crecimiento de los beneficios.

$$\left(\frac{BDT_n}{BDT_1} \right)^{\frac{1}{n}} = g \quad (5)$$

Donde BDT_n son Beneficios después de impuestos en el año n y BDT_1 son Beneficios después de impuestos del año primero.

Realizando algunas transformaciones en la fórmula (4), obtendremos la siguiente ecuación, según Canals (1990)

$$\frac{VM}{VC} = \frac{RFP - Kc}{Kc - g} + 1 \quad (6)$$

La expresión (6) tiene una desventaja importante, ya que supone Kc y g constantes a lo largo del tiempo. Para calcular la diferencia entre la rentabilidad sobre recursos y el coste de capital deben tomarse periodos breves de tiempo, ya que, de lo contrario, perdería significación. La tasa g es una media geométrica de los beneficios o de las ventas para el periodo considerado, aunque suponer constante esta tasa para periodos futuros puede ser excesivo.

➤ Coste de capital Kc

El concepto de coste de capital lo definiremos como la tasa de retorno mínima de un proyecto de inversión para que éste sea rentable. Cualquier manual de Dirección Financiera puede ilustrar sobre este aspecto. Aquí utilizaremos una estimación, y será el tipo de interés del MIBOR a un año.

➤ Valor de mercado. SANZ(1991)

Para hallar el valor de mercado de una empresa que cotiza en bolsa, examinaríamos su valor bursátil en un momento del tiempo, como por ejemplo la fecha de cierre del ejercicio, pero para empresas que no colizan en bolsa, tendremos que elegir un sistema de valoración de empresas, que sea aceptable para todas las estudiadas.

Uno de los métodos más normales y frecuentemente utilizado, según Rivero y Rivero (1993), es el basado en la actualización de los beneficios futuros. Este método proyecta los ingresos y los gastos en el futuro, y deriva así los beneficios futuros, a una tasa que puede ser el incremento medio geométrico calculada en la fórmula (5) y elige un tipo de actualización para cada ejercicio, que bien pudiera ser K_c , y el horizonte temporal, que puede variar desde los cinco años que indica Rivero y Rivero (1993), hasta los tres que utilizan las empresas consultoras, tomando como referencia a las normas que dicta AECA 12 para la valoración de empresas.

La empresa sólo creará valor para todos los que en ella participan (accionistas, empleados,...) cuando la tasa de retorno medida sobre los recursos utilizados sea mayor que el coste del capital.

Hay que notar que, desde el punto de vista contable, es suficiente que la rentabilidad sobre los recursos propios sea positiva, pero desde el punto de vista de la creación de valor, la rentabilidad de los fondos propios debe ser superior al coste del capital, siendo éste último criterio más completo y exigente.

También observamos que la empresa está generando valor cuando el cociente VM / VC es > 1 , ya que depende de que $RFP > K_c$. El caso extremo será cuando $VM / VC < 1$ o, alternativamente, cuando $RFP - K_c < 0$, lo que indicará que la empresa está destruyendo valor.

12. AECA, Principios de valoración de empresas: propuesta de una metodología Madrid marzo 1981

➤ Creación de valor: Indicador RFP/Kc

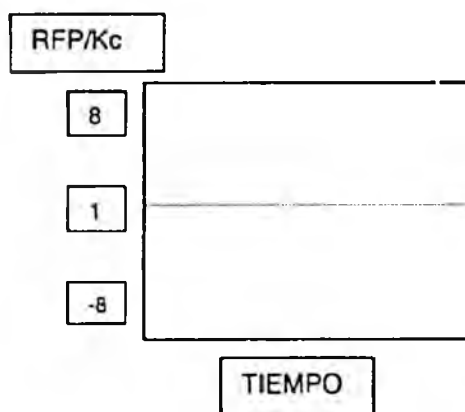
El modelo conceptual de creación de valor tiene su uso inmediato en la dirección de las empresas, ya que configura un instrumento para evaluar la rentabilidad de un sector económico y, dentro de él, la posición relativa de cada una de las empresas del sector, Ballarín (1988).

Así, siguiendo a Ballarín (1988), un modo sencillo de evaluar la posición competitiva de las empresas que pertenecen a un sector determinado es relacionar, a través de su posición en un eje cartesiano, en un momento determinado del tiempo, el cociente VM / VC con el diferencial RFP - Kc.

En nuestra tesis, los datos de las cuentas anuales dificultan el cálculo de el Valor de Mercado, por lo que utilizamos el cociente RFP/Kc, que nos indicará, si es positivo, las veces que la rentabilidad sobre fondos propios está por encima de un interés de referencia del mercado.

Si es cero es que la RFP es cero y por lo tanto la empresa ni crea valor ni lo destruye. Si es negativo nos indicará que la empresa está en pérdidas y no está en disposición de crear valor.

Tendremos que observar que empresas están por encima del valor 1 del índice, debido a que es el límite en el cual la empresa genera rentabilidades sobre fondos propios de igual magnitud que las que el mercado remunera.



En nuestra tesis recogeremos datos de los balances y cuentas anuales de 21 bodegas de la DOCR, para los años 1993, 1994, 1995 y 1996. que

representaremos gráficamente, y así podremos observar con más facilidad dónde están situadas las principales bodegas exportadoras de la DOCR con respecto a otras bodegas de similares características.

Representaremos el cociente RFP/Kc cada año y así poder observar en qué posición está cada empresa en función de su creación de valor.

Vamos a plantear un modelo donde compararemos ocho de las doce empresas del sector que exportan más del 70% del total con otras trece empresas del sector de similares características a las anteriores, de las que por supuesto podamos recoger datos en los registros mercantiles.

Cuadro nº 2.13. Empresas para el análisis de la creación de valor

B. COOP. SAN ISIDRO LABRADOR	BODEGAS RIOJANAS S.A.
BARÓN DE LEY S.A.	BODEGAS BERBERANA S.A.
BODEGAS AGE S.A.	BODEGAS VIÑA EL FUSTAL S.L.
BODEGAS CAMPOBURGO S.A.	BODEGAS BILBAINAS S.A.
BODEGAS CORRAL S.A.	CÍA. VINÍCOLA NORTE DE ESPAÑA S.A.
BODEGAS DINASTÍA VIVANCO S.A.	EL COTO DE RIOJA S.A.
BODEGAS ESCUDERO S.A.	FEDERICO PATERNINA S.A.
BODEGAS FRANCO ESPAÑOLAS S.A.	S. COOP. BODEGA SAN MIGUEL
BODEGAS LAGUNILLA S.A.	SIERRA CANTABRIA S.A.
BODEGAS OLARRA S.A.	VINOS DE LOS HRDROS. MARQUÉS RISCAL
BODEGAS ONDARRE S.A.	

Fuente: Elaboración propia

Los criterios utilizados para elegir a estas trece bodegas están basados en indicadores de facturación, más de 100 millones en ventas, de Neto patrimonial, más de 100 millones, con más de 20 años en el mercado, con un mínimo de 10 obreros, con un porcentaje de exportación sobre el total de ventas de más de un 10%, todas constituidas jurídicamente como societarias y escogidas de las distintas subzonas que existen en la denominación.

Este modelo es dinámico debido a que utilizaremos información de estas 21 empresas durante 4 años consecutivos: 1993, 1994, 1995 y 1996, con el objetivo de observar su evolución temporal.

De cada empresa elaboraremos un gráfico de la evolución del cociente RFP/Kc durante el periodo estudiado, para observar sus tendencias.

CAPÍTULO III

**RESUMEN DE LA ESTRUCTURA
ECONÓMICA
DE LA DOCR
EN EL CONTEXTO VITIVINÍCOLA
MUNDIAL**

La relevancia¹ de este sector en la economía riojana, Apellániz y Riaño (1993:259) provoca la necesidad de un estudio de sus estructuras legales, de producción, y de comercialización interior y exterior, entre otras.

Este capítulo introductorio pretende ser un compendio económico y actualizado de los datos disponibles publicados por el Consejo Regulador y de otras obras, que el tiempo ha desfasado.

Esta introducción es un punto de partida para entender el alcance que la estructura de este sector tiene en la economía riojana.

Durante las últimas décadas se incrementan considerablemente las exportaciones, a raíz de la creación del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Rioja, mediante el lanzamiento de campañas de publicidad alabando la calidad de estos caldos y penetrando en mercados que valoran este atributo.

También existe una asociación denominada "Grupo de Criadores y Exportadores de Rioja", que apoya a las empresas socias en su labor de exportación.

Las exportaciones de vino de Rioja representan, durante los últimos cinco años, más de un 30% del total de las exportaciones riojanas, significando también un 40% de las ventas totales de vino.

Lo anterior nos conduce a considerar la existencia de un subsector que denominaremos sector exportador de vino Rioja con Denominación de Origen Calificada.

Las ventas en el exterior del año 1994 superan ya las ventas totales de los años 70. Existe una tendencia alcista tanto en litros como en valor, con un fuerte incremento en los últimos años, acentuado con la devaluación de la peseta.

-
1. El peso de la industria agroalimentaria dentro del sector industrial en La Rioja lo mediremos con dos magnitudes: Valor añadido bruto y generación de empleo, cuyos porcentajes sobre el total son un 36,3 y 24,5 respectivamente. Comparándolos con los datos de España (13,6 y 14,6 % respectivamente) se deduce que la importancia relativa de la industria agroalimentaria en La Rioja es superior a la media nacional. El sector agroalimentario representa en 1.991 un 9,4% del PIB en La Rioja, más del doble que a escala nacional (4,2%).

Se observa un descenso de las ventas a granel y un alza en el embotellado, debido fundamentalmente a la decisión del Consejo regulador de eliminar las exportaciones a granel a partir del 1 de enero de 1.993.

Europa absorbe alrededor del 80% de nuestras exportaciones, siendo los países de la U.E. los principales clientes con el 65% del total.

En este trabajo se analiza la situación actual y las características del sector vitivinícola, a nivel mundial y en España, como preámbulo al estudio de los vinos de la DOC Rioja y su comparación con otras denominaciones europeas.

Para ello, se tienen en cuenta los siguientes apartados:

Observación de la evolución del mercado mundial del vino;

Estudio del mercado Español;

Análisis descriptivo de la DOC Rioja, de la estructura del viñedo y su producción, elaboración del vino, evolución del comercio interior, principales países importadores, el marco legal de referencia y la comparación con las denominaciones europeas y españolas más significativas.

3.1. EL SECTOR VITIVINÍCOLA EN EL MUNDO

La superficie vitícola mundial, en 1996, está comprendida entre 7.676 y 7.732 millares de ha y la producción mundial de vino se sitúa entre 252,7 y 261,7 millones de Hl. El consumo mundial de vino en 1996 se encuentra entre los 214 y los 221 millones de Hl.²

La caída de la producción mundial de vino, en las dos últimas décadas, se debe a la cada vez menor demanda de este caldo registrada en países tradicionalmente productores como: Francia, Italia, España, Argentina y Chile, cifrándose su consumo entre un 40% y un 50% menos que hace 25 años.

La viticultura se encuentra principalmente concentrada en Europa, con un 72% de la producción mundial de vinos, un 52% de la de uva y un 58% de superficie de viñedo total.

En 1.995, el porcentaje de la producción de uva sobre el total mundial de Francia era el 13,13%, de Italia el 15,40% y de España el 5,62%, alcanzando entre los tres un 34,17%.

2. La Semana Vitivinícola. Extraordinarios de Estadísticas. nº 2.658 y 2.659. Semana del 26 Julio 1.997. p. 2.592.

3.2. PRODUCTOS VINÍCOLAS

La división tradicional de los productos vinícolas, es la siguiente:

Los vinos no espumosos, constituyen el grupo más grande, y comprenden todos los caldos no sujetos a elaboración ulterior.

Los vinos espumosos se elaboran mediante una segunda fermentación alcohólica del caldo ya embotellado³. La legislación europea establece una distinción entre:

- Vinos espumosos, presión superior a 0,3 bares.
- Perlados por gasificación, presión entre 1 y 2,5 bares.

Los vinos generosos, se elaboran añadiendo alcohol de vino al caldo en fermentación, lo cual aporta un contenido alcohólico de entre 17,5% y 22%. Entre los más conocidos, cabe destacar el Oporto, Jerez y Vermut.

Los refrescos de vino, se elaboran principalmente en EE.UU. y tienen un bajo contenido alcohólico. Se preparan a partir de la dilución de vino y zumo de frutas en una proporción de uno a dos.

El vinagre de vino, es un subproducto del vino, que se elabora principalmente en Italia.

El brandy, como el coñac, se elabora mediante destilación hasta que el vino alcanza un contenido alcohólico del 80% de volumen. Ha de envejecer durante un mínimo de cinco años.

Su volumen alcohólico va reduciéndose a lo largo de dicho período, merced a la absorción que se produce por la madera de la barrica. Esto significa que para conseguir un litro de brandy, se precisa una base de alrededor de 15 litros de vino.

3. Método Champenoise

El departamento de estudios agrícolas y agroalimentarios del Rabobank Nederland (1996)⁴, realiza una estimación de los productos vinícolas destinados al consumo, tal como se observa en el Cuadro nº 1

CUADRO Nº 1: PRODUCTOS VINÍCOLAS.

Producto	Cuota de mercado
Vinos no espumosos	87%
Vinos espumosos	8%
Vinos generosos	3%
Refrescos de vino	menos del 1%
Vinagre de vino	menos del 1%
Brandy	menos del 1%

Fuente: Estudio Rabobank

Tal como se observa en el cuadro nº 1, la elaboración de vino tranquilo, cava y champagne, acapara el 95% del total elaborado, siendo el resto poco significativo.

⁴ Heijbroek, A.M.A. y van den Oever, H.G.L. (Versión española: Rafael Gil Esteban). "El sector vitivinícola en el mundo". Rabobank Nederland. 1996. Pág. 19. Conferencia Internacional sobre el Vino. 28-11-96 Logroño (La Rioja) España

3.3. EL COMERCIO INTERNACIONAL DE VINOS. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA Y EVOLUCIÓN

El tráfico mundial de vino, supone entre un 13,5% y un 15% de la producción vinícola del mundo, dominado por los países europeos, con una cuota combinada de mercado, que en 1995, supuso el 89,4% en cuanto al valor, y el 83,5% en cuanto al volumen.

Entre los nuevos países exportadores se encuentran Australia, Chile y EE.UU., los cuales han experimentado un significativo ascenso en esta última década, situándose entre los diez primeros países exportadores de vinos.

Los precios medios de exportación, en 1995, varían según los países, desde los 4 dólares por litro (\$/l.) en Francia⁵, al 1,79 \$/l. en España, a los 1,15 \$/l. en Italia y a los 1,89 \$/l. en Alemania, siendo la media mundial de 2.02 \$/l.. Estos precios medios dependen de: la gama de productos, la estructura de costes, la calidad de los vinos y la propia imagen del país.

Las exportaciones, en volumen, de Chile y Argentina en el contexto mundial, crecen de un 0,2%, en 1970, a un 6,94% en 1995.

El principal exportador de vino, en volumen, es Italia, seguido de Francia y después España, con 1.583.203, 1.139.664 y 529.743 miles de litros respectivamente, en 1995. Estos tres países representan un 68%, en cantidad, del total exportado en el mundo⁶.

Las exportaciones de caldos italianos se resintieron a comienzos de la década de los ochenta, como consecuencia de los escándalos del metanol. Las ventas de este país han tenido una tendencia decreciente, destacándose, por ejemplo, que en 1996, disminuyeron un 37% sus ventas respecto al anterior, tanto en el interior como en el exterior, afectando principalmente a vinos, sin marca, comercializados a granel.

Las exportaciones, en valor, de estos tres países, Francia, Italia y España, representan un 73,76% del total exportado en el mundo, en 1995. El

5 En este precio medio de exportación está incluido el Champagne que supone un 30% de valor de las exportaciones, fijándose este precio medio, excluido el Champagne, en 2,8 \$/l.

6 Fuente: FAO en Internet www.fao.org Diciembre 1996

primero es Francia, con un 45,90%, seguido de Italia, con un 18,28% y de España, con un 9,58%.

En 1993, los tres importadores más importantes, por valor, en miles de dólares son: Reino Unido, Alemania y EE.UU. Alemania es el mayor importador por volumen. En el Cuadro nº 2, se observan los datos más significativos.

CUADRO Nº 2: IMPORTADORES MÁS IMPORTANTES

1993 IMPORT.	MILES \$	MILES LITROS	PRECIO MEDIO IMPORT.
REINO UNIDO	1.448.000	1.29.000	2,06
ALEMANIA	1.302.958	962.000	1,32
EE.UU.	1.038.873	243.000	4,35

Fuente: FAO en Internet. Diciembre 1996

Francia importa, sobre todo, vinos a granel de otras categorías más bajas, para mezclarlos, luego, con los suyos propios de mesa. Este es el motivo por el que el precio medio de importación en Francia sea bajo, alrededor de 0,58 \$/l.

3.4. CONSUMO VINÍCOLA

Una forma de conocer la evolución del consumo de vino es estudiar los litros por habitantes en una selección de países. De esta forma, se observa en el Cuadro nº 3 que el consumo de vino, en los países productores, ha disminuido entre un 40 y un 50%, desde 1970 a 1995, mientras que en otros se incrementa considerablemente.

CUADRO Nº 3: CONSUMO DE LITROS DE VINO PER CÁPITA

Países	1970	1980	1990	1995
Francia	109,1	91,0	72,7	63
Italia	113,7	92,9	61,45	59,5
España	61,5	64,7	41,9	39,16
Argentina	91,8	75,4	52,10	42,3
Chile	40,5	46,9	29,5	15
Alemania	16,0	25,5	26,10	22,6
Países Bajos	5,2	12,9	-	15,7
Reino Unido	2,9	7,2	-	12,7

Fuente: Elaboración propia a partir de PRODUKTSCHAP VOOR GETISTILLEERDE DRANKEN⁷ y FAO en Internet. Diciembre 1996.

La política de reducción del viñedo de la Unión Europea ha permitido reducir los excedentes estructurales, equilibrando la producción y el consumo.

Excepto el vino, el consumo de otras bebidas alcohólicas no se ha visto afectado seriamente por las medidas antialcohólicas. Recientemente, se ha resaltado en los foros médicos, que el consumo moderado de vino, no es nocivo, sino que incluso favorece la nutrición y la salud, por lo que, según estas teorías, se debería recuperar la costumbre de consumir el vino con medida.

7. Fuente de referencia en el estudio del Rabobank, Obra Citada

3.5. ESTRUCTURA DE OFERTA

De forma muy resumida, puede decirse que la estructura del mercado mundial del vino presenta tres características fundamentales:

1. Existe una especialización en el cultivo de la uva diferenciada de la especialización en la elaboración del vino.
2. Hay una concentración de empresas pequeñas en el proceso de producción y una concentración de grandes empresas en el sector de la distribución.
3. Existe una integración de las funciones de bodegueros y distribuidores en las empresas más grandes; no se integra en estas empresas la función de cosechero, ya que resulta más rentable operar en los mercados de origen de la uva y el vino, que producir la propia uva y el vino. (RABOBANK 1996).

Esta observación tiene un carácter general y ha estado vigente durante varias décadas; No obstante, durante las tres últimas vendimias, el precio de la uva en origen ha registrado un crecimiento espectacular (de 130 ptas. en la campaña de 1997 ha 400-450 ptas. en la de 1999). De momento, no se sabe el ajuste que este aumento provocará en el sector en los términos de la integración vertical referida anteriormente.

3.6. SECTOR VITIVINÍCOLA EN ESPAÑA

España es el país del mundo con mayor superficie de viñedo, 1.317.000 ha, en 1994, lo que representa un tercio del viñedo comunitario y un 15% de la superficie mundial de viñedo. Sin embargo, la producción española de vino es la tercera del mundo en magnitud, con alrededor de 30 millones de hl. al año.

La superficie de viñedo representa alrededor de un 8% del total de la superficie labrada en España. El viñedo es el cuarto cultivo, en extensión, detrás del trigo, la cebada y el olivo. Casi todo el viñedo está en tierra de secano, como consecuencia de su adaptabilidad a ese terreno y a algunas de las restricciones legales que impiden su cultivo en tierras de regadío.⁸ También representa el 2,5% de la superficie total geográfica de España

La Comisión Europea, en su informe anual de 1994, estima el rendimiento medio de España en 23,2 Hectolitros por hectárea (hl/ha) frente a los 48,63 hl/ha de la UE, y muy alejados de los rendimientos de países competidores, como Francia o Italia, que están en un 63,87 o 69,28 hl/ha respectivamente.

La tendencia a la baja de la superficie dedicada a viñedo se debe a la imposición de la Política Agraria Comunitaria (PAC) de la UE, de terminar con los excedentes de vino y de equilibrar la producción con la demanda.

Desde el año 1988, se fomenta el abandono definitivo de viñedo, mediante los Fondos de Garantía (FEOGA). El viñedo abandonado asciende aproximadamente a unas 180.000 ha, un 15% de la superficie total plantada en nuestro país. El 63% del viñedo abandonado correspondió a la Denominación de Origen Mancha

La superficie inscrita, en los Consejos Reguladores de vinos con Denominación de Origen, incluyendo "Cava", en 1995, era de más de 600.000 ha, lo que supone casi la mitad de la superficie nacional dedicada a viñedo.

8. La Ley 25/1.970, de 2 de Diciembre (BOE, de 5-XII-70), del Estatuto de la Viña, del vino y de los alcoholes, y su Reglamento Decreto 835/1.972, de 23 de Marzo (BOE, de 11IV-72), en su Título primero, respecto al nego, prohíbe la plantación de vid destinada a vinificación en terrenos de regadío y regar la vid

Las inversiones destinadas a la mejora de la calidad, Alonso (1994), realizadas en el conjunto de este sector, desde el año 1986, año de entrada de España a la UE, han supuesto una modernización del sector sin precedentes. Se calcula que entre 1986 y 1994, el esfuerzo inversor en el sector ha sido de unos 100.000 millones de ptas.

Las inversiones han tenido lugar en:

Instalaciones destinadas a elaboración, un 42%⁹;

Instalaciones de envases y embalajes, un 17,8%;

Castilla La Mancha ha realizado la mayor parte de estas inversiones, seguida de La Rioja, Cataluña y Navarra.

Una característica del sector vitícola español, es su alto grado de atomización. El número de explotaciones agrarias es de 635.252, según una estimación del Registro Vitícola¹⁰. Se considera que la mitad de las superficies cuentan con menos de 5 ha de superficie agrícola útil y un 18%, entre 5 y 10 ha. Esta atomización influye en el coste del cultivo y dificulta su mecanización.

En la vertiente vinícola, el fenómeno de la atomización se repite. Si se toma como referencia la encuesta industrial del INE de 1993, el número de empresas era de 1900. En esta misma encuesta de 1993, las empresas vinícolas facturaron 428.255 millones de ptas., lo que supone el 47,5% de la cifra de negocio de las empresas dedicadas a la elaboración de bebidas alcohólicas, un 5% del conjunto de la industria del sector de la alimentación, bebidas y tabaco, y el 1,2% del importe neto de la cifra de negocios del total de la industria española, suponiendo un 10,5% de la facturación comunitaria del sector. (estimada por la Comisión en 25.000 millones de ecus)

Según el estudio del Rabobank (1996), la producción de uva la obtienen los cosecheros en un 90%, mientras que la elaboración se distribuye a partes iguales entre las cooperativas, bodegas y especialistas, y la comercialización está en manos de las bodegas, cifrándose en un 85-90% de las ventas. Este

9. Instalaciones de elaboración son depósitos de acero inoxidable, equipos frigoríficos, depósitos con control de temperatura

10. El Registro Vitícola se está elaborando en la Subdirección General de Denominaciones de Origen (antiguo INDO), dependiente del MAPA.

estudio analiza los componentes del precio del vino embotellado, resaltando que son más rentables los vinos con envejecimiento que los vinos de mesa, que la uva representa un 65% del coste de las ventas y la mano de obra un 9%. Estas cifras coinciden con las del estudio, que 15 años antes, publicó el IRESO (1982).

En las empresas del sector destaca la escasa presencia de capital extranjero, en comparación con la creciente proporción en la industria agroalimentaria. Incluso grandes firmas, como Freixenet, Codorniu, Bodegas y Bebidas, García Carrión, tienen el capital mayoritariamente o en su totalidad en manos españolas. La presencia de capital extranjero se produce en grandes grupos dedicados a los caldos de Jerez, como Domecq, Osborne, etc.

En los últimos años, se han producido operaciones en el sector, por empresas externas a éste, como Cofir en Bodegas Berberana y Corporación de Alimentos y Bebidas (BBV), en Bodegas y Bebidas, Ernst & Young (1992).

3.7. ESTRUCTURA DE LA DOCR Y COMPARACIÓN CON OTRAS DENOMINACIONES: ESTRUCTURA DEL VIÑEDO

La Rioja Alta es la zona con una mayor superficie inscrita de la DOCR, representando un 42,6%, en 1996, seguida de la Rioja Baja, con un 35% y la Rioja Alavesa, con un 22,4%.

Por Comunidades Autónomas, la distribución del viñedo inscrito es: la Comunidad Autónoma de La Rioja (CAR), un 69,3%, Álava, un 21,3% y la Comunidad Foral de Navarra un 9,4% (datos referidos a 1996). Las divergencias políticas de los gobiernos de estas comunidades, en materia de plantación de nuevo viñedo, ha influido en la pérdida de participación relativa de la CAR, un 7% en el período comprendido entre los años 1982 y 1996, a favor de Álava y Navarra.

La superficie de viñedo de la DOCR, en 1996, está muy fragmentada, con un 59,36% de las parcelas menores de una hectárea, porcentaje que en 1982 era de un 96,36%, lo que significa una disminución, en parte, del problema del minifundismo en la DOCR, pasando de una superficie media por ha , en 1982, de 0,31 ha , a 0,52 ha , en 1996.

La superficie improductiva en la DOCR, de media, se cifra en un 8%, y del resto, casi la totalidad de la producción de uva está amparada bajo esta DOC, al igual que el vino elaborado.

La uva de variedad tinta, representa un 84% del total de viñedo de la DOCR, en 1996, y son el *tempranillo*, con un 53,76% del total y la *garnacha tinta*, con un 15,12%, las más importantes. La uva de variedad blanca, constituye un 23% del total. La más significativa es la *viura*, un 21,85% del total. Estas tres variedades representan, conjuntamente, un 90,73% del total. Cabe resaltar, que esta distribución no es fruto del azar, sino una imposición reglamentaria de la DOCR (CRDOCR)¹¹

11. Reglamento de la DOCR y de Consejo Regulador. Art. 5º, 1 "La elaboración de los vinos. Variedades preferentes. Tempranillo...Viura..." Orden 3 Abril 1.991 del MAPA (B.O.E. nº 85, 9 Abril 1.991)

3.8. PRODUCCIÓN

La producción de uva ha sido oscilante en las últimas campañas, con tendencia alcista, y se ha visto afectada por las variaciones meteorológicas y la influencia de las plagas. La capacidad productiva, además, está y estará condicionada, por la superficie no inscrita, las regularizaciones de plantaciones ilegales, las nuevas plantaciones y los arranques de viñas.

Hay unos sucesivos incrementos anuales en la producción de uva amparada por la DOCR. La cifra de 391.500 miles Kg, obtenida en 1998, es la mayor de la historia del Rioja y con una calidad que se sitúa a un nivel superior a la media, sobrepasando el volumen de producción máximo según el Reglamento (327.263 miles Kgs)¹², aunque si se aplican los acuerdos del Pleno del Consejo para toda la Denominación, se obtendrían 409.078 miles Kg¹³, cifra que no se supera, siendo el rendimiento medio por de 8.100 Kg. Por Ha. en 1998.

El precio medio de la uva, presenta fuertes oscilaciones, y no únicamente por la ley de la oferta y la demanda, sino por que es un mercado caracterizado por:

- ▢ la reducida práctica de realizar contratos a futuros, previos a la cosecha, entre viticultores y elaboradores, impulsa a que el precio esté a merced de variables exógenas para el agricultor, tales como climatología, plagas, existencias en las bodegas, etc.;
- ▢ La tendencia a un comportamiento monopolístico de los elaboradores, que aprovechando que la uva es un producto perecedero, fijan sus precios de compra y aplazan los pagos abusivamente, financiando así sus campañas.;

12. Reglamento de la Denominación de Origen Calificada Rioja y de su Consejo Regulador Art. 8º 1 (39 378 Ha de tinta por 6 500 Kg / Ha mas 7.923 Ha de blanca por 9 000 Kg) Orden 3 Abril 1 991 del MAPA BOE nº 85, 9 Abril 1.991.

13. Reglamento de la Denominación de Origen Calificada Rioja y de su Consejo Regulador Art. 8º 2 " Modificación del límite del Art. 8º.1, anualmente, por el Pleno "Orden 3 Abril 1 991 del MAPA BOE: nº 85, 9 Abril 1 991 y Acuerdos del Pleno de 8-9-95 y 12-9-95, donde se amplía en ciertas plantaciones a superar el límite hasta un 125% (327.263 * 125% = 409.078)

- la existencia de agricultores que trabajan las viñas a tiempo parcial o están jubilados, siendo la renta de la uva un complemento a sus ingresos y no siendo el precio decisivo para ellos, perjudican notablemente a los agricultores a tiempo completo;
- el hecho de que un 30%, en 1996, eran viticultores no asociados, no pudiendo influir en los precios tanto como las cooperativas;
- por último, en la fijación de precios influyen el volumen de la cosecha total de la DOCR y la demanda esperada, factores exógenos al agricultor.

3.9. ELABORACIÓN

La elaboración del vino se encuentra regulada en el Reglamento de la DOCR. Ahí se establecen desde los litros de vino obtenidos a partir de kilogramos utilizados de uva hasta el detalle de venta o crianza.

El tipo de vino elaborado depende de la demanda. En 1996, el vino tinto representó un 82% del total de vino elaborado. La CAR elaboró un 70% del vino amparado por la DOCR., La media de vino elaborado en La Rioja Alta fue de un 52%, desde 1982 hasta 1996.

En la DOCR existen cuatro subsectores que son: cosecheros, cooperativas, almacenistas y criadores; la participación media en la elaboración de vino fue de un 22%, un 32%, un 5% y un 41%, respectivamente, para el período comprendido entre los años 1984-1996.

En el Registro del Consejo Regulador del año 1996, aparecen inscritas 2.499 bodegas, de las cuales 2.204 son de cosecheros, 34 de cooperativas, 105 de almacenamiento y 156 de crianza. Menos de la mitad de las bodegas de crianza, en 1996, ostentaban importancia comercial relevante.

Las cooperativas representan un papel muy importante en los procesos de producción y elaboración¹⁴, pero descuidan la comercialización. Deben introducirse en el mercado, mejorando así su posición competitiva, porque en el proceso de envejecimiento y posterior venta con marca propia, es donde más beneficios por litro se generan¹⁵. Los cosecheros de la Rioja Alavesa¹⁶ efectúan esta práctica, ya que a través de asociaciones y aprovechando las etiquetas vascas de calidad venden, con marcas propias, sus vinos.

Los cosecheros y cooperativas venden de media, un 25% y un 40% del total de la producción de uva de la DOCR a las bodegas, que captan un 95%, creando el mercado del vino en origen y generando una fuerte dependencia hacia ellas.

14. En 1.996, en la CAR, las cooperativas elaboran sobre un 43% de la producción elaborada en esta comunidad

15. Hoijbroek, A.M.A. y van den Oever, H.G.L.. (Versión española: Rafael Gil Esteban) "El sector vitivinícola en España " Toma 4: Estructura de ingresos y gastos. Pág. 39 Rabobank Nederland 1996 Conferencia Internacional sobre el Vino. 28-11-96 Logroño (La Rioja) España

16. En 1.996, en la Rioja Alavesa, los cosecheros elaboran un 39% de la producción elaborada en esta subzona

La relación existencias / salidas varía entre un 2,13 y un 2,85, estando el máximo en 1990, con un 4,2. Las bodegas tienen como existencias, en promedio, un 30% de vino del año y un 45% de los tres años anteriores

En el período 1982 - 1996, la capacidad de almacenamiento en la DOCR, ha pasado de 462, a los 905 millones de litros, lo que representa un aumento del 95%.

La capacidad de crianza y envejecimiento se ha incrementado, en el período 1982 -1996, un 52%, siendo las cooperativas las que han tenido un crecimiento de nueve veces con respecto a 1982. A pesar de este espectacular ascenso, el 98,2% de la capacidad de envejecimiento o crianza, está en las bodegas comercializadoras, que representan un 4,7% del Registro de bodegas del Consejo Regulador.

Las bodegas criadoras, de las que únicamente la mitad tienen importancia comercial y en donde una decena de ellas comercializan el 75% del vino embotellado, ejercen de verdaderos oligopolistas, Rodríguez Osés (1993), en los tres mercados donde operan:

- mercado en origen de la uva, que adquieren a los viticultores;
- mercado en origen del vino elaborado, que compran a cosecheros y a cooperativas;
- mercado en destino de los vinos con Crianza, que es donde mayor valor añadido se le da a un vino embotellado y, por lo tanto, donde más beneficio obtienen.

3.10. COMERCIALIZACIÓN. MERCADO INTERIOR

El aumento de la demanda de vinos de mayor calidad y prestigio, favorece a las zonas vitivinícolas que se han preocupado de la mejora de la calidad de los vinos, tal como se ha realizado en la DOCR, siendo la diferenciación, por esta causa, el objetivo esencial del sector.

La demanda de vino de Rioja está en función del color del vino, calidad de la añada y envejecimiento que haya tenido el vino en las bodegas.

La crianza y el envejecimiento vienen legisladas en el Reglamento de la DOCR y la normativa que lo desarrolla. Se establecen cuatro tipos diferentes de vino en función de sus años y formas de envejecimiento.¹⁷

En el periodo 1979 - 1996, la media de las ventas de los distintos tipos de vino, según su envejecimiento, son:

- sin crianza, un 55,68%;
- crianza, un 33,68%;
- reserva, un 7,66%;
- gran Reserva, un 2,98%

Estos cuatro tipos de vino generan tres segmentos claros en el mercado, definidos por la diferencia de precios, que existe entre ellos(en botellas de ¾l), Acnielsen (1995):

- 1- vinos populares, donde se incluyen vinos sin crianza y su precio en origen se sitúa entre 200 y 325 ptas. botella;
- 2- vinos medios, donde se incluyen vinos de crianza con precio entre 325 y 500 ptas. botella;
- 3- vinos superiores, de precio superior a las 500 ptas. botella. Se incluyen reservas y grandes reservas y algunas veces también los de crianzas superiores.

17. Reglamento de la Denominación de Origen Calificada Rioja y de su Consejo Regulador. Art. 13º.1 y 2 "Crianza dos años naturales, uno como mínimo en bodega (blancos y rosados, seis meses en bodega. Reserva: tres años, 1 como mínimo en bodega (blancos y rosados, 2 años, seis meses mínimo en bodega) y Gran Reserva: 2 años en bodega y 3 años botella mínimo (Blancos y rosados, 4 años, mínimo bodega seis meses)." y Orden 3 Abril 1.991 del MAPA (BOE: nº 85, 9 Abril 1991)

Las ventas de vino, en 1996, han supuesto en el mercado interior, 119.072 miles de litros y en el mercado exterior, de 58.847, consiguiendo un 66,9% y un 33,1%, respectivamente.

La media de distribución de ventas, en el mercado interior, de la DOCR, refleja un 42% sobre el total de ventas de vino con DO, cifra bastante significativa del peso de esta Denominación sobre el conjunto del país.

A partir del año 1991, se incrementan las ventas, en litros, tanto en el mercado interior como en el exterior, coincide¹⁸ con el otorgamiento de "Calificada" a la Denominación de Origen Rioja¹⁹, y lleva consigo la desaparición de las ventas a graneles y el embotellado en origen de todo el vino de la Denominación

Las exportaciones en valor, durante 1970, fueron de 427 millones de ptas., aumentando, en 1996, a 29.960 millones de ptas., con un incremento de 70 veces en pesetas corrientes. La variación de precios al consumo desde 1.970 hasta 1.996 ha sido de un 1.293,7%²⁰, por lo que el incremento real del valor de las exportaciones de la DOCR se ha multiplicado por 5,5 veces en dicho período.

El consumo de vino ha disminuido un 46% desde el año 1970 a 1995. Sus grandes competidores son la cerveza, los zumos, los refrescos y el agua embotellada.

Si se diferencia entre vino de mesa y con DO, se observa que el consumo del primero baja un 46,87%, entre 1987 y 1995, mientras que el consumo de vino con DO mantiene sus ventas, a pesar del bajo consumo per capita de unos 6 litros al año. Los consumidores se inclinan por este tipo de vino, debido a la garantía y confianza que ofrece. Algunos, como los vinos de la DOCR, son además de calidad contrastada internacionalmente.

18. Se muestra simultáneamente esta posible relación de causa efecto y habría que estudiar más detenidamente el fenómeno.

19. Reglamento de la Denominación de Origen Calificada Rioja y de su Consejo Regulador. Anexo " Primero Se otorga el carácter de Calificada, según el art. 86 del Estatuto de la Viña, del vino y de los Alcoholes Ley 25/1.970, de 2 de Diciembre..." Orden 3 Abril 1.991 del MAPA (BOE: nº 85, 9 Abril 1.991.

20. Datos obtenidos de la base de datos Tempus, que el servidor Informático del Instituto Nacional de Estadística ofrece en la red Internet. Dirección [Http:// www. ine.es / tempus](http://www.ine.es/tempus) , 31/08/1.997

La demanda de vinos es fuertemente estacionaria, concentrándose las ventas en verano y Navidad, comercializándose a través de dos canales, alimentación y hostelería, un 47,65% y 52,35%, respectivamente.

Las causas del descenso, que pretenden explicar esta evolución negativa del consumo de vino, suelen apuntarse en la siguiente dirección Millán y Yague (1997):

- los cambios producidos en los hábitos sociales y del consumo;
- la asociación con una imagen de producto tradicional poco atractiva para la juventud, ya que los mayores descensos se registran en segmentos de la población con edades inferiores a los 30 años;
- la presión de la campaña contra el consumo de bebidas alcohólicas;
- el aumento del consumo de las bebidas sustitutivas del vino más próximas, tales como cerveza o bebidas refrescantes;

3.11. COMERCIALIZACIÓN: MERCADO EXTERIOR

Las exportaciones, en el período 1970-1996, pasaron de 30.670 a 58.847 miles de litros, con un incremento de un 91,87%, en 27 años. La media de estos años ha sido de 32.000 miles de litros. En el cuadro inferior se observan los ocho primeros países importadores, en volumen, y su total acumulado, para los años 1970 y 1996

CUADRO Nº 5. CLASIFICACIÓN DE PAÍSES IMPORTADORES, EN VOLUMEN

Nº	1970	Mil. Litros	Nº	1996	Mil. Litros
1	Suiza	11.550	1	Alemania	13.223
2	EE.UU.	3.193	2	Reino Unido	10.119
3	Francia	3.166	3	Suecia	9.458
4	Suecia	3.000	4	Dinamarca	4.692
5	R. Unido	2.196	5	Suiza	4.341
6	Alemania	1.094	6	Holanda	3.868
7	Bélgica	940	7	EE.UU.	2.900
8	Holanda	889	8	Noruega	1.834
Total 8	84,86%	26.028	Total 8	85,7%	50.435

Fuente: Grupo de Criadores y Exportadores de Vinos de Rioja. 1996

En 1970, tanto en las listas de cantidades, como en las de valor, aparecen los mismos países, aunque algunos de ellos adelantan sus posiciones en la lista de valor, debido a que sus precios de importación son más elevados. Ocurre lo mismo en 1996.

CUADRO Nº 6. CLASIFICACIÓN DE PAÍSES IMPORT., EN VALOR, PTAS. CORRIENTES

Nº	1970	Mil. Ptas.	Nº	1996	Mil. Ptas.
1	EE.UU.	118.571	1	Alemania	5.237.000
2	Suiza	90.186	2	Reino Unido	5.260.000
3	Suecia	23.407	3	Suecia	4.722.000
4	Francia	23.265	4	Suiza	2.689.000
5	R. Unido	19.972	5	Dinamarca	2.596.000
6	Alemania	12.223	6	EE.UU.	1.786.000
7	Holanda	11.979	7	Holanda	1.580.000
8	Bélgica	11.672	8	Noruega	1.216.000
Total 9	72,82%	311.272	Total 8	83,73%	25.086.000

Fuente: Grupo de Criadores y Exportadores de Vinos de Rioja. 1996

Europa es el primer cliente de los vinos de Rioja, en 1996, con un 80,68%, seguido de EE.UU. con un 4,9% , Méjico con un 1,07% y Japón con un 1,47%. Situación que se repite cuando se explica el valor en miles de ptas , exportando un 77,67% a Europa, mientras que a EE.UU. es un 5,96%, a Méjico un 1,46% y Japón un 1,6%.

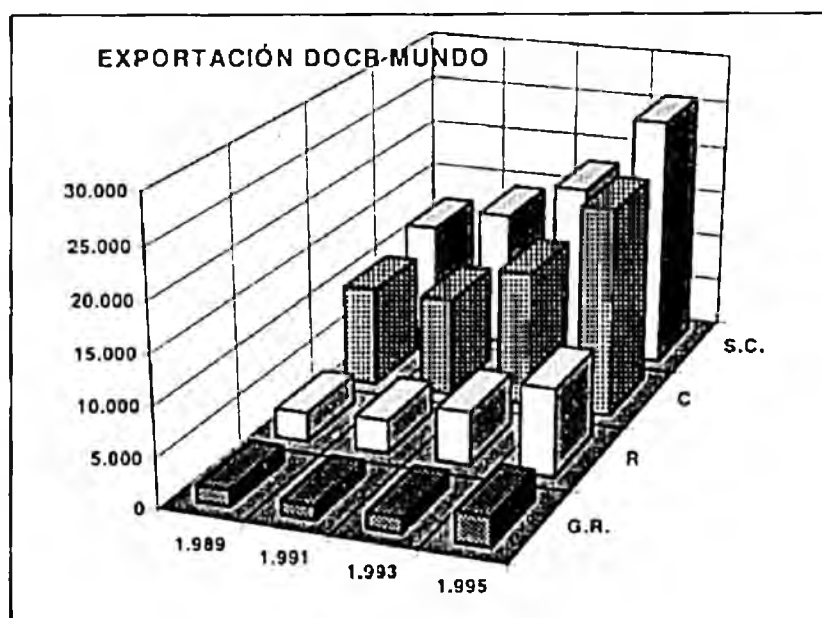
La segmentación del mercado por tipos de vino da como resultado, que la media de la exportación, un 54%, es vino envejecido en algún grado, siendo el porcentaje de vino sin crianza muy alto a nuestro juicio, no asimilándose a la DOCR con vinos de calidad.

CUADRO Nº 7. EXPORTACIÓN MUNDO. GRANEL + EMBOTELLADO (1.000 L.)

	1989	%	1991	%	1993	%	1995	%
S.C. ²¹	11.941	44.8	14.174	49.1	17.946	46.4	25.938	43.9
C	10.137	38.1	10.023	34.7	13.806	35.7	21.380	36.2
R	2.919	10.9	3.291	11.4	5.339	13.8	8.826	14.9
G.R.	1.658	6.2	1.380	4.8	1.565	4.1	2.957	5
TOTAL	26.655	100	28.868	100	38.656	100	59.101	100

Fuente: Grupo de Criadores y Exportadores de vino de Rioja. 1996

ILUSTRACIÓN nº 1: EXPORTACIÓN POR TIPOS DE VINO



Fuente: Grupo de Criadores y Exportadores de vino de Rioja

Nota: Se han analizado de forma individualizada los principales mercados exteriores de vino de la DOCR en la Documentación Base.

21. S.C.: Sin Crianza; C.: Crianza; R.: Reserva; G.R.: Gran Reserva.

3.12. MARCO LEGAL

La característica fundamental del sector vitivinícola de la DOCR es su fuerte ordenación e intervención. Desde las variedades cultivables, la práctica vitícola, la enológica, el transporte, el embotellado y el envejecimiento, se encuentran regulados a través de las distintas instituciones que intervienen en la DOCR, tales como el Consejo Regulador, los gobiernos autónomos de La Rioja, Navarra y el País Vasco, y la Subdirección General de Denominaciones de Origen (antiguo INDO), que depende del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, cuando no tienen competencias estas autonomías.

También está regulada por los reglamentos establecidos en el acta de adhesión de España a la CEE, la cual asimilaba las Denominaciones de Origen a la reglamentación comunitaria sobre los vinos producidos en regiones determinadas (VQPRD), siendo el Reglamento base el siguiente: "Reglamento (CEE) nº 823/87 del Consejo de 16 de marzo de 1987 por el que se establecen disposiciones específicas relativas a los vinos de calidad producidos en regiones determinadas".

Todos los países europeos tienen distinto esquema para denotar a los vinos con Denominación de Origen.

En Francia, El Institute National des Appellations d'Origine se encarga de determinar y controlar el cumplimiento de la normativa respecto de cuatro categorías:

- denominación de Origen Controlada (AOC);
- vinos de Denominación Específica (VDQS);
- vinos de Mesa; Vinos del País (Vins de pays);

En Italia, cuentan con dos categorías de vinos de calidad garantizada, siendo el vino de mesa una indicación geográfica. El órgano encargado de velar por el cumplimiento de la normativa es el Comitato Nazionale per la Tutela e la Valorizzazione delle Denominazioni di Origine e delle Indicazioni Geografiche Tipiche dei Vini.

- denominazione di origine controllata e garanzia (DOCG);

- denominazione di origine controllata (DOC);

En España, al igual que en Italia, se dispone de calidad garantizada, con tres clases de categorías, siendo el INDO, las propias Denominaciones y las CC.AA. afectadas, las encargadas de asegurar el cumplimiento de la norma

- denominación de Origen Calificada;
- denominación de Origen;
- denominación Específica;

La definición de " *vino de calidad* "de los distintos países no es clara, ya que los vinos de calidad pueden ser muy diferentes. El grupo de expertos reunidos en Abril de 1997, en la sede de la Oficina Internacional de la Vid y el Vino (OIV)²², acordó adaptar las normas estatales a una comunitaria, que delimitase esta definición.

El principal objetivo de las Denominaciones de Origen españolas, DO, es promover, proteger y vigilar la calidad y elaboración de los vinos amparados por una DO, así como la vigilancia del empleo indebido de los nombres geográficos protegidos por el Reglamento de DO.

A nivel estatal, las normativas básicas que regulan las Denominaciones de Origen y sus consejos Reguladores son:

Ley 25/1970, de 2 de Diciembre " BOE, de 5-XII-70 " (R. 1970, 2009; R 1973, 857 y N. Dic. 30851) y su Reglamento, el Decreto 835/1972, de 23 de Marzo " BOE, de 11-IV-72 " (R. 685, 1419 y N. Dic. 30584), modificado parcialmente por el Real Decreto 1.1129/1985, de 5 de Junio.

Real Decreto 157/1988, de 22 de febrero de 1988, sobre la normativa a la que deben ajustarse las denominaciones de origen y sus respectivos reglamentos, establece las condiciones que deben cumplir por los productos para obtener el adjetivo de " *Calificada* ".(BOE, 24 de Febrero de 1988)

Modificado por Real Decreto 1906/ 1995, de 24 de Noviembre, (BOE , 19-12-1995)

22. La Semana Vitivinícola nº 2.662. 16-08-1997, pág. 2.972

En la Subcomisión de Agricultura del Congreso de los Diputados, el sector vitivinícola pidió, en 1982, la modificación de la Ley 25/70 del Estatuto de la Viña y el Vino, con el fin de adaptar al máximo sus preceptos a la normativa que regía en los países con los que se asociaba. Esta petición, no fue atendida y la incorporación del sector se realizó con la especificidad de la legislación española, bastante más restrictiva que la europea, lo que creó pérdida de competitividad. Como ejemplo, hay que señalar la prohibición de riego y la no-autorización del enriquecimiento de los mostos, con ayudas comunitarias, asuntos que han acabado imponiéndose, tal como se recoge en la Ley de Acompañamiento de los Presupuestos, Ley 8/96, que modifica la Ley 25/70, López (1997:2374).

En otras materias se mantuvo la discriminación para nuestros vinos, en comparación con los comunitarios, como la presentación, etiquetado y en la expansión de los viñedos de determinadas Denominaciones de Origen, que se ven imposibilitadas de materia prima, lo que afecta de manera ilógica a la ley de la oferta y la demanda e impide su desarrollo.

En la Denominación de Origen Calificada Rioja, existen varias normas básicas que regulan su funcionamiento y el del Consejo Regulador, desde que en 1947 se aprobara su Reglamento inicial, siendo, junto con Tarragona, las primeras Denominaciones reglamentadas en España.

El reglamento actual es la Orden Ministerial, de 3 de abril de 1991, por la que se otorga el carácter de “ **Calificada** ” a la Denominación de Origen Rioja y se aprueba el Reglamento de la Denominación de Origen Calificada Rioja y de su Consejo Regulador(BOE, 09-04-1991).

3.13. COMPARACIÓN CON OTRAS DENOMINACIONES EUROPEAS Y ESPAÑOLAS

En 1992, el valor total de la producción, en millones de ecus, fue de 5.650, 3.600 y 940, para Francia, Italia y España respectivamente, siendo el total de la UE de 11.710.

España tiene una superficie inscrita de VQPRD, en 1996, de 591.886 Ha, Italia de 271.454 Ha y Francia de 460.503 Ha, siendo sus producciones, en miles de Hl: 7.329,37, 8.992,0 y 24.734,37, y por ende, sus rendimientos medios son, en Hl por ha, 12,38, 33,13 y 53,71, respectivamente para España, Italia y Francia.

Se observa que España tiene la mayor superficie inscrita, pero los peores rendimientos medios comparados.

Son explotaciones minifundistas, donde no parece interesar su cultivo intensivo, aunque sea el cuarto en importancia, después del trigo, cebada y olivo.

Bordeaux exportó, en miles de francos, en 1996, nueve veces más que el Beaujolais. En 1996, el gigante de la exportación, en miles de ecus, es el Bordeaux con 796.045, mientras que el Rioja exportaba 186.378.

Los precios medios de exportación del Rioja, en ecus por litro, superan a partir de 1994, a una Denominación como la Beaujolais y aumentan de 1,759, en 1985, a 3,170, en 1996, un incremento de un 80%, mientras que el Bordeaux crecen de 3,421, en 1985, a 4,063, en 1996, lo que representa un incremento de un 18%. El Beaujolais disminuye, desde 1985, de 2,669 a 1,438, en 1996, lo que significa un retroceso de un 54%. Navarra tiene una tendencia alcista hasta 1992, sin sobrepasar los 1,50 ecus por litro²³

Italia es el mayor exportador de vinos del mundo, en volumen, con una cuota de mercado del 28%, exporta mayoritariamente vinos de mesa, cuyo precio medio de exportación, en 1996, fue de 1,06 \$/l.

23. A partir de 1.992, no se disponen de datos del valor de las exportaciones de la Denominación de Origen Navarra

Francia es el segundo exportador del mundo, por volumen y el primero por valor, con 45,90% de las exportaciones a escala mundial. El precio medio de exportación fue, en 1995, 4 dólares por litro (\$/l) en Francia²⁴. Es uno de los países que registran mayor índice de consumo vinícola per capita, pero disminuyendo progresivamente, un 57,8%, desde el año 1970 hasta 1995

España exporta, en volumen, un 16,28% del total mundial, mientras que en valor representa un 9,58%, referido a 1995. El precio medio de exportación era de 1,79 \$/l, y la media mundial de 2,02 \$/l.

En 1996, la superficie inscrita, se reparte: 29.265 ha de Valdepeñas, 12.657 ha de Navarra, 26.478 ha de Penedés, 10.733 ha de Rioja y 16.361 ha en Valencia. Sobre el total de las DO, Valdepeñas representa un 4,9%, Navarra un 2,13% y Rioja un 8,5%.

La producción obtenida sobre la superficie inscrita, en miles de Hl, en 1996, es: Valdepeñas 569,31, Navarra 676,99, Penedés 602,18, Rioja 2.444,70 y Valencia 510,89, lo que representa un 7,75%, 9,23%, un 8,2%, un 33,3% y un 6,97%, respectivamente del total de producción amparada por DO.

En 1996, el total de la producción amparada por DO, en España, fue de 7.329 miles de Hl, mientras que el total de España de vino nuevo de 32.720 miles de Hl, lo que representa un 22,4%. (la media del último lustro fue de un 30%)

Los rendimientos medios, en Hl por ha, son escasos en Valdepeñas con 19,4, en 1996, mientras que Navarra obtiene 53,49 y La Rioja 48,19. La media de las DO está en 12,38 Hl/ha.

En 1996, el volumen de exportación, en Hl, de estas DO es: Valdepeñas con 71.484, Navarra con 149.136, Penedés con 187.261, Rioja con 588.000 y Valencia con 324.310, representando un 2,12%, 4,43%, 5,57%, 17,5% y 9,65%, respectivamente.

En estos doce años, el valor de la exportación de el Rioja ha pasado de 6.510.647 a 29.960.000 miles de pesetas., lo que representa un 360,1% de

24. En este precio medio de exportación, está incluido el Champagne, que supone un 30% del valor de las exportaciones, fijándose este precio medio, excluido el Champagne, en 2,8 \$/l.

incremento en pesetas corrientes, mientras que el índice de precios al consumo nacional, en el mismo período, se ha incrementado un 89,9%²⁵, lo que representa en pesetas constantes de 1970, un incremento de un 142%.

El precio medio de exportación del Rioja, en ecus por litro, es en 1985 de 1,759, y en 1996, de 3,170. El precio medio de exportación de el Rioja triplica al de Navarra, en 1985, y lo doblan en 1992.

En las exportaciones de la DO Valencia, en 1996, los tintos representan un 48,7% y los blancos un 26%, siendo a granel un 80,89%, y el embotellado un 19,11%.

En la DO Valdepeñas, la producción por tipos de vinos, se distribuye, en 1996, de la siguiente manera: tintos, un 67,64%, los blancos un 20,3%, siendo rosados el 12,06%.

Las exportaciones de granel, en 1996, eran un 26,3%, mientras que el embotellado era un 73,6%. Las exportaciones, en volumen, se concentran en tres países: Holanda, Suecia y Reino Unido.

En la DO Navarra, en 1977, las exportaciones a granel eran del 90,25% y del embotellado un 9,75%, mientras que en 1996, el granel era de un 29,33% y el embotellado un 70,67%, lo cual significa una apuesta de esta DO, por la calidad y el embotellado en origen, ya que se han reducido las exportaciones de graneles, en 22 años, en más de 7 veces.

En 1996, los países importadores de vino con DO Navarra, son por orden de importancia: Suecia, Reino Unido, Holanda, Alemania y Dinamarca, con un 18%, 17,7%, 14,8%, 8,8% y 8,7%, respectivamente, que en conjunto representan un 68% del total.

Los países importadores de vino con DO Penedés, en 1996, según importancia, son: Suecia, Dinamarca, EE.UU., Reino Unido y Alemania, con un porcentaje de 21,9%, 14,35%, 7,75%, 5,2%, y 4,7% respectivamente, sumando conjuntamente un 53,9%.

25 Datos obtenidos de la base de datos Tempus, que el servidor informático del Instituto Nacional de Estadística ofrece en la red Internet. Dirección <http://www.ine.es/tempus>, 31/08/1.997.

3.14. CONCLUSIONES

Como término a este capítulo, se resumirán brevemente sus características más relevantes:

1. Existe un descenso en la producción mundial de uva. España obtiene una cosecha de uva de un 5,62% de la mundial. España es el primer país del mundo en superficie de viñedo, con 1.317.000 ha, en 1994, lo que representa un tercio del viñedo comunitario y un 15% de la superficie mundial de viñedo. Sin embargo, debido al bajo rendimiento por ha, España es el tercer país del mundo en esta magnitud.
2. En España existen muchos cosecheros y elaboradores, de pequeño tamaño, y muy pocos son grandes empresas, donde el capital extranjero no está apenas introducido, debido al carácter familiar de estas bodegas.
3. La estructura del mercado del vino presenta un dato significativo: en la producción y elaboración, los agentes están muy atomizados, mientras que la distribución está dominada por las grandes empresas.
4. Europa representa, en 1995, una cuota del mercado mundial del 89,4% en valor y del 83,5% en volumen. Desde 1990, Australia, Chile y EE.UU., se sitúan entre los diez primeros países exportadores de vinos. Los tres primeros importadores de vino, en valor, son: Reino Unido, Alemania y EE.UU., con una cuota conjunta, en 1995, de un 45,55%.
5. Se observa un acusado descenso en el consumo de vino, en los países productores, mientras que en aquellos no tradicionalmente consumidores, incrementan sus consumos, pero con valores poco significativos.
6. La posición competitiva del sector, se refleja a través de las cinco fuerzas de PORTER(1982), en donde se destaca el alto grado de atomización de proveedores y clientes, lo que deriva en poca

rivalidad y falta de agresividad comercial, unidos a lo fácilmente que el vino es sustituible por productos como la cerveza o refrescos.

7. La DOCR aumenta su producción en los últimos 10 años, con un máximo, en 1998, de 391.500 miles de Kg. La uva recogida en la DOCR es utilizada casi toda para vinificación, representando el vino elaborado un 0,93% del total mundial. Los rendimientos, en Hl por Ha, son los más altos de España, junto con Navarra, siendo de 48,19 Hl por Ha, en 1996. El 82% del vino elaborado en la DOCR es tinto.
8. El volumen comercializado por la DOCR, en 1996, fue de 177.919.662 litros, de los cuales un 33% corresponden al mercado exterior y un 77% al mercado interior. La DOCR representa, de media de los años 1992 - 1996, un 42% de las ventas totales del mercado interior de vino con DO. La media de ventas totales, en el período 1979 - 1996, según el grado de envejecimiento, fue de un 55,68% para los vinos sin crianza, un 33,68% para los vinos de crianza y un 10,64% para los Reservas y Gran Reservas. En el registro del Consejo Regulador del año 1996 aparecen inscritas 2.499 bodegas, de la cuales 2.204 son de cosecheros, 34 de cooperativas, 105 de almacenamiento y 156 de crianza.
9. El valor de las exportaciones, en 1996, fue de 29.960.123.369 ptas. , siendo los tres primeros importadores: Alemania, Reino Unido y Suecia, con una cuota conjunta, en volumen, del 55,73% y en valor, del 50,79%. La proporción de ventas al exterior, según el grado de envejecimiento, fue de un 43,9% para los vinos sin crianza, un 36,2% para los vinos de crianza y un 21,9% para los Reservas y Gran Reservas.
10. La DOCR supera a Denominaciones (Appellations), como Beaujolais, en los precios medios de exportación de los últimos dos años, medidos en ecus por litro.
11. El marco legal de referencia de la DOCR es el Estatuto de la Vid y el Vino (Ley 25/1970, de 2 de Diciembre) y el Reglamento de la DOCR y de su Consejo Regulador (O.M., de 3 de Abril de 1991).

CAPÍTULO IV

**APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE
SECTORES INDUSTRIALES A LA
DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA
RIOJA Y ESTUDIO DE SU CADENA DE
VALOR.**

En el capítulo III ya se ha descrito, de manera estructural, el sector y ahora, en el apartado siguiente, resaltaremos sólo algunos aspectos relacionados con la metodología de Porter, que en un análisis clásico haya podido omitirse o pasado por alto. Este análisis de sectores industriales y el estudio de su cadena de valor son unas herramientas muy valiosas para analizar las estrategias de las empresas y las ventajas competitivas que tienen o pueden adquirir las empresas del sector, ya que de ellas se deriva la rentabilidad de las empresas o del propio sector.

Por otra parte, como el objetivo fundamental del estudio es el análisis del subsector exportador de la DOCR, en el que la metodología de PORTER sería más difícil de aplicar, habida cuenta del amplio ámbito en el que trabajan estas empresas, sólo se aplicará dicha metodología a las empresas del sector de la DOCR con carácter general.

En cualquier caso, se presentará sólo un resumen del sector, que complementa al análisis estructural que hicimos en el capítulo III. La conjunción de estos dos estudios, aunque someramente, informa de una manera global en donde está ubicado el sector exportador de la DOCR y nos da un conocimiento positivo de su realidad económica.

4.1. POSICIÓN DEL SECTOR DEL VINO DE LA DOCR ANTE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS BÁSICAS.

El objetivo de esta parte del capítulo es, apoyándose en el esquema conceptual trazado en el capítulo 2 dedicado a la metodología, repasar los aspectos más importantes, que la aplicación al sector del vino DOCR de dicho esquema vaya poniendo de relieve. Evidentemente, se puede dar la circunstancia de que algunos aspectos que en el ámbito teórico tienen una mayor transcendencia, en la escala concreta del sector elegido puedan no tenerla tan grande y viceversa.

Realizaremos un análisis de las cinco fuerzas competitivas básicas, PORTER (1982; 25):

- AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS EN EL SECTOR EXPORTADOR DEL VINO DOCR
- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES
- AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS
- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

4.1.1. AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS EN EL SECTOR DEL VINO CON DOCR

Como hemos visto, la amenaza de ingresos dependía de las barreras de entrada y de la reacción de los competidores existentes. De forma sucinta repasamos los factores que determinaban las barreras de entrada que eran:

- | | |
|---|------------------------------------|
| 1 Economías de escala | 2 Diferenciación del producto |
| 3 Requisitos de capital | 4 Coste por el cambio de proveedor |
| 5 Acceso a canales de distribución | |
| 6 Ventajas específicas de empresas instaladas | |
| 7 Política gubernamental al respecto | |

Las economías de escala, en la industria vitivinícola de la DOCR, no son un obstáculo para la incorporación de nuevos sujetos en la industria. El reflejo está en que más del 55% del vino producido en la DOCR es elaborado por los cosecheros y las cooperativas.

Tampoco constituye un freno a la entrada de nuevos ingresos en la industria, es la puesta en marcha de una bodega criadora con vocación exportadora, ya que sólo se necesitan, aproximadamente, 500 millones de ptas. para el inmovilizado.

El que muchas bodegas sean familiares no es óbice para comprobar la existencia de frecuentes movimientos de compraventa en las bodegas, publicándose en los periódicos locales o través de noticias internas del sector.

El acceso a los canales de distribución es una barrera de entrada, ya que los canales tradicionales, hostelería y alimentación están muy saturados, siendo muy atomizados, y es donde más barreras encuentran los nuevos sujetos de la industria. (Incluso los que están ya instalados encuentran trabas, a veces internas, para explotar estos canales y hacerse con un hueco en el mercado).

Las cooperativas de la Rioja parece que, con la ayuda del Gobierno Regional, están saliendo al mercado, intentando conseguir una pequeña cuota que les permita diversificar sus riesgos y no depender tanto de las bodegas criadoras. Los cosecheros de la Rioja Alavesa también están encontrando un espacio en el mercado, con ayuda del Gobierno Vasco, para vender en su Comunidad Autónoma.

En el Cuadro 4.1 observamos que en 15 años el volumen de comercialización ha crecido en un 229,8%. El precio de la uva y el de venta del vino también han aumentado en la misma proporción, al tiempo que la variación del Índice General de Precios al Consumo, en el periodo 1984/98, ha sido del 114,9%, por lo que deducimos que la industria, aunque con importantes restricciones legales a la producción de uva y vino, mantiene sus precios de venta.

CUADRO Nº 4.1: Evolución de la comercialización de vinos con DOCR.

COMERCIO TOTAL			EXPORTACION VINO EMBOTELLADO			
AÑOS	TOTAL LITROS	ÍNDICE DE COMERCIO	TOTAL LITROS	TOTAL PTAS.	PRECIO MEDIO PTAS.	ÍNDICE PRECIOS MEDIOS
1984	96.711.669	100	21.367.614	5 275.813.367	247	100
1985	96.377.000	99,6	22.810.481	6.510.647.186	285	115,3
1986	104.553.70	108,1	24.498.460	7.190.504.398	294	118,9
1987	113.108.60	116,9	23.133.391	8.650.604.372	307	124,1
1988	117.196.00	121,2	27.217.513	9.014.124.861	331	133,8
1989	104.416.12	107,9	23.795.580	8.522.069.761	368	148,7
1990	103.782.57	107,3	22.795.580	8.526.354.803	374	151,1
1991	128.979.45	133,3	25.411.410	9.170.984.576	361	145,8
1992	148.841.28	153,9	31.024.184	11.233.239.767	362	146,2
1993	156.716.38	162	38.722.721	14.351.870.568	371	149,8
1994	196.362.84	203	56.753.014	21.173.950.590	373	150,6
1995	185.070.79	191,3	59.116.887	25.878.288.000	437	176,9
1996	177.919.66	183,9	58.847.402	29.960.123.000	509	206,1
1997	205.480.55	212,5	67.781.317	36.434.215.060	538	217,8
1998	222.232.34	229,8	71.550.035	41.983.428.210	586	237,2

Fuente: Elaboración propia a partir de los Memorias del Consejo Regulador de la DOCR y Grupo de Exportadores

4.1.2. Y 4.1.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Y DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

Las grandes bodegas tienen el mercado de compra del vino y/o de la uva "sometido" (Antoñanzas y San Martín; 1997), e imponen sus precios a los cosecheros y cooperativas, obligándoles a vender el vino cuando quieren las empresas criadoras, manteniendo el stock sin darle una salida y pagándoles esta mercancía a plazos más largos de los normales. Con la uva ocurre lo mismo, pero con un proceso más rápido, ya que es un producto perecedero.

En cuanto a otras materias primas, el sector vitivinícola compra el 25% de la producción de envases de vidrio, al sector del envase de vidrio, que forma un oligopolio (Marbella; 1991), ya que realmente son pocas las empresas del sector, e imponen sus precios de venta al sector vitivinícola.

En otras materias primas auxiliares, como embalajes, corchos, cápsulas, el mercado proveedor está bastante atomizado, por lo que no tienen los proveedores un poder real de negociación.

Los compradores están agrupados en dos grandes bloques:

- Por un lado está la hostelería / restauración, sector excesivamente atomizado.
- Alimentación, donde las cadenas imponen sus normas en la venta de vino y sólo las grandes bodegas pueden soportar financieramente este modelo, con mucho poder de negociación.

4.1.4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Bailarín (1985; 45) señala que "detectar posibles sustitutos de un producto requiere un conocimiento profundo de la función que tal producto realiza más que el examen de otras similitudes más superficiales".

Partiendo de que la función del vino con DOCR es mucho más profunda y cultural que la de quitar la sed, el producto sustitutivo es otro vino de calidad, ya sea español, francés o neozelandés, por lo que a nuestro entender, se tiene que seguir mejorando este aspecto tan importante.

Los productos sustitutivos aparecen cuando la función es quitar la sed. Estos productos son la cerveza, el agua embotellada y los refrescos.

4.1.5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre los competidores es la quinta fuerza básica que según PORTER ha de estudiarse para conocer la estructura del sector industrial, como base para el análisis estratégico.

El grado de rivalidad depende de los siguientes factores estructurales que interactúan entre sí:

- el número de competidores existentes y el grado de equilibrio que se da entre ellos;
- el ritmo de crecimiento del sector industrial;
- los costes fijos elevados;
- la falta de diferenciación del producto;
- los incrementos importantes en la capacidad;
- los intereses estratégicos elevados;
- las fuertes barreras de salida.

El número de bodegas criadoras era de 156 en 1996, de las cuales aproximadamente la mitad no tienen importancia comercial. El número de bodegas criadoras en 1992 era de 131, un incremento del 19%.

El Rioja tiene una diferenciación clara con los vinos de otras denominaciones, teniendo una cuota de mercado interior de un 40%. Sin embargo, los consumidores no perciben diferencias entre un Rioja de una bodega y de otra, Acnielsen (1994). Esto indica que entre las bodegas no logran una diferenciación clara de marcas propias; aunque el año 1998 ya se lograron acuerdos entre el ICEX y el Consejo Regulador para potenciar marcas propias en el exterior.

Esta mínima diferenciación del producto produce que cualquier bodega pueda elaborar el vino de otra., La baja diferenciación de marcas da como resultado una intensa competencia que se traslada al precio, lo que se traduce en vender vino joven, con precios finales más baratos, pero que deja menos margen a las bodegas.

El quinto factor estructural se deriva de los importantes incrementos de capacidad que se pueden dar. Nos fijaremos en dos aspectos: equilibrio oferta / demanda y tamaño de las empresas.

En la DOCR se produce más vino del que se comercializa, estando la ratio existencias / salidas entre 2 y 3, algo lógico si un 45% del vino se envejece y su periodo de maduración es de más de año y medio. Estos datos deberían hacer pensar a las empresas en no aumentar su capacidad de producción, siempre bajo un prisma de racionalidad económica.

La dimensión de las empresas es muy variada, con una plantilla media de 15 trabajadores y no existiendo más de cinco bodegas con plantillas superiores a los 100 trabajadores.

Estos dos factores tienden a incrementar la rivalidad entre los competidores.

También existen intereses estratégicos elevados, ya que algunas empresas se están posicionando en otras denominaciones de Origen, otras están comprometidas con capital extranjero - las mínimas - otras intentan sacar en Bolsa parte de sus acciones para realizar un desarrollo internacional de las empresas y otras se asocian en un grupo con un "Label" o distintivo de calidad sólo para una zona determinada. Todas estas actuaciones implican una disposición potencial para sacrificar utilidades e incrementar la rivalidad.

El último factor que puede influir en el nivel de rivalidad es la existencia de fuertes barreras de salidas. Las causas más importantes son:

- la existencia de activos especializados;
- los costes fijos de salida altos;
- las interrelaciones estratégicas;
- las barreras emocionales;
- las restricciones legales y gubernamentales.

En este sector se cumple la existencia de activos especializados, ya que sería bastante difícil reciclar las prensas, las tolvas, los lagares y las cubas en algo distinto de para lo que fueron pensadas. El mercado de venta de este

inmovilizado es relativamente amplio, ya que existen bastantes cosecheros, pero no están dispuestos a comprar maquinaria de segunda mano con capacidades de utilización superiores a lo que ellos necesitan.

Los costes fijos de salida son similares a los del resto de la industria, y no suele haber restricciones legales por parte del gobierno a la venta de bodegas a nacionales o extranjeros.

En el sector de la alimentación, en general, y en el de las bebidas alcohólicas, en particular, no se ha introducido el capital extranjero, debido principalmente a que el carácter familiar de las bodegas no es un buen aliado en la gestión y control de los negocios

El grado de internacionalización, medido por la relación entre exportaciones de vino con DO y su producción, era en 1991 de un 23,4% ,en 1992 de un 28,48%, en 1993 de un 31,48%, en 1995, del 27,17% y en 1996, de un 22,25%.

Como conclusión, la rivalidad de esta industria es media / alta, con repercusiones bajistas en el precio final del producto por la falta de diferenciación, por parte del consumidor, de marcas propias de bodega, y la inexistencia de altas barreras de entrada ni de salida, lo que confiere a esta industria un talante de seguridad, que se refleja en unos rendimientos estables, pero bajos.

El cuadro 4.2, refleja a modo de resumen la estructura del sector vinícola, según las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982).

CUADRO Nº 4.2. RESUMEN DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR VINÍCOLA

1. PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.	Bajo poder de negociación debido a la atomización del sector vitícola Creciente importancia de las cooperativas como proveedores de vino a las bodegas, ignorando su distribución directa, vendiendo sólo el 6,8% de su producción.
2. PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.	Bajo poder de negociación de la hostelería y de los pequeños establecimientos de alimentación.¹ Creciente poder de negociación de las grandes superficies y cadenas de alimentación.
3. GRADO DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	El grado de rivalidad entre el grupo de pequeños elaboradores es mediano, por falta de agresividad comercial. Gran rivalidad en el segmento de medianas y grandes empresas elaboradoras.
4. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES EN LA INDUSTRIA	Existen pequeñas barreras a la entrada en el segmento de los pequeños elaboradores, debido a su carácter familiar. Las barreras a la entrada en las grandes empresas, con participación significativa en el mercado, son elevadas, por el volumen de inversión necesaria.
5. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.	Hay una presión de los sustitutos más satisfactorios para el consumidor, como cerveza, agua envasada, zumos y bebidas refrescantes, que aumentan su consumo en detrimento del vino, excepto del de calidad.

Fuente: Elaboración Propia

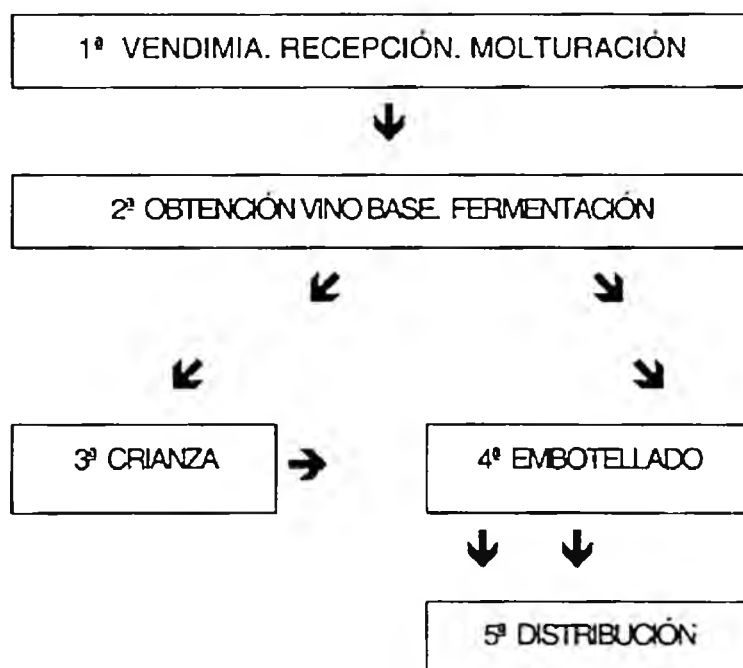
1. Según el Censo de Hostelería de 1.989, existen en España unos 209.080 establecimientos entre hoteles, restaurantes y cafeterías, mientras que el Censo de Alimentación de 1.990 cifraba en 101.866 el número de establecimientos de alimentación.

4.2.LA CADENA DE VALOR EN EL SECTOR DEL VINO CON DOCR

La actividad transformadora en el sector de la vid comienza con la molturación -- prensado de la uva en los lagares y termina con el envasado del vino para su posterior comercialización. A esta fase se le conoce en el sector como actividad vinícola.

En el cuadro nº 4.3. se reproducen las etapas básicas para los vinos producidos en la DOCR. Como se producen un 70% de vinos tintos, el esquema se ajusta a este color y no mencionaré la transformación del rosado, blanco, blanco crianza o clarete.

Cuadro nº 4.3. Fases de Elaboración de vinos tintos con DOCR.



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente describimos someramente cada fase, para realizar un escandallo de costes, en ptas. por botella de 0,75 litros y analizaremos la importancia que cada fase tiene sobre el valor añadido.

4.2.1. " VENDIMIA": . Molturación y prensado de la uva para obtención del mosto.

La Vendimia comienza con el corte de las uvas y su transporte hasta los lugares de molturación. A su vez, a los centros de recepción y el prensado de la uva se les conoce como lagares.

Es la etapa más primaria de esta actividad, pero de la forma y condiciones en que se realice (control de maduración para determinar el mejor momento, maquinaria para el prensado, etc.), influirán de forma muy importante en la calidad del producto final.

En la estructura técnico productiva de esta fase, nos encontramos con una serie de maquinaria o instalaciones que describiremos someramente.

- Tractores con remolque para el transporte de la uva, báscula de pesado, refractómetro y tolva de recepción de la uva, la cual a través de un sinfín conducen a la uva a la maquinaria de molturación o estrujado, cuyo objetivo fundamental es romper la piel de la uva para que comience su desangrado.

En el estrujado intervienen los siguientes tipos de maquinaria:

- la máquina despalladora, cuyo objetivo es separa el raspón o parte leñosa del racimo de los granos de la uva. En algunas bodegas lo realizan después de la fermentación para dar sabor al vino
- las máquinas estrujadoras, que son las encargadas de roturar o molturar los granos de uva e incluso los raspones cuando no se eliminan. Se prefieren las estrujadoras de rodillo a las centrífugas, ya que las primeras no muelen ni la piel ni el raspón, evitando posibles problemas de acidez. Una vez estrujada la uva se bombean los mostos a los escurridores
- los escurridores o desvinadores, en donde se separan el primer caldo de la vendimia producido por el estrujado. El resto de la vendimia estrujada pasará a las prensas

- la máquina de prensado, se usa con el fin de prensar la uva ya estrujada para conseguir las mayores cantidades de mosto posibles o permitidas por el Consejo Regulador de la DOCR. Como resultado queda un residuo llamado orujo, que a su vez se somete a un proceso de prensado más fuerte destinado a la obtención de alcohol
- los pilones de recepción, donde se recoge todo el mosto conseguido en las fases anteriores.

A estos procesos de molturación y prensado le tendremos que sumar los costes de la materia prima, el cual está formado por los siguientes factores: adquisición de barbados, preparación de las tierras, plantación (estos costes no se realizan todos los años, pero su coste hay que transferirlo a los años de vida útil que tiene la cepa), poda, esperguración, recogida de la uva y transporte al lago.

El cálculo se ha establecido con los precios de 1997, según se observa en el cuadro 4.4, notándose que un coste triplica al otro.

Cuadro nº 4.4. Coste de la uva según su origen.

PRECIO UVA	PTS/Kg. uva
Uva de viñedos propios	45,82
Uva comprada	130 ²

Fuente: Elaboración propia. 1997³

4.2.2. FERMENTACIÓN. Obtención vino Base.

Es el proceso fundamental de la actividad vinícola. La forma y las condiciones (tipos de recipientes, control de temperaturas, etc.), también van a influir de forma decisiva en la calidad del vino.

2. Fuente: Consejería de Agricultura del Gobierno de La Rioja, 1998 y Notas de Prensa en el periódico "La Rioja", Septiembre 1997

3. El precio de coste se ha calculado para unas 30 hectáreas de viñedo: Incluye compra de barbados para renovar, preparación de las tierras (movimientos de tierras, abonos, sulfatos, labrado, plantación), poda, esperguración y vendimia. Se estima una recolección media de 142.000 kgs., entre uva blanca y tinta

Una vez realizada la fermentación, se obtiene el vino nuevo o vino base, el cual se someterá a un proceso industrial más o menos largo según sea el producto final que queramos obtener, como vino joven o vino envejecido.

Antes de la fermentación hay que realizar un proceso previo, llamado desfangado de mostos, que consiste en dejar reposar los mostos, trasegados desde los pilones de recepción, para separar los fangos que se depositan en el fondo (Piel, pepitas, etc.), del mosto para preservar la calidad del vino.

Una vez desfangado el mosto comienza el proceso de fermentación, que consiste en un proceso biológico en el transcurso del cual los azúcares de la uva se convierten en alcohol etílico. Este proceso se realizaba en grandes depósitos de hormigón, inadecuados por el material y por el tamaño, utilizando actualmente depósitos más pequeños para controlar la temperatura y con materiales más adecuados, como el acero inoxidable o el poliéster.

Para controlar la temperatura se utilizan sistemas de refrigeración por agua, ya que si se superan los 35º grados en el depósito, la calidad de la uva mermará considerablemente.

Una vez terminada la fermentación y durante unas semanas, se van depositando en el fondo los residuos, "lías", (que no conviene que estén en contacto con el vino, ya que transiten sabores indeseables). Para su separación hay que trasegar los mostos, a otro depósito, por medio de las bombas de trasiego.

4.2.3. CRIANZA

Terminada la fermentación de los mostos y realizado el primer trasiego, para aquellos caldos que vayan a ser destinados a la obtención de vino envejecido, comienza la fase de crianza.

Como mínimo se requieren dos años de vejez, uno mínimo en bodega y otro en botella, para las crianzas y cuatro años como mínimo para los reservas, dos de ellos como mínimo en bodega.

Si el vino está turbio, antes de trasegarlo a la bodega, habrá que clarificarlo, mediante procedimientos postfermentativos, filtración de los vinos

para eliminar las impurezas y también habrá que comprobar la calidad de los vinos, antes de embotellarlos.

4.2.4. EMBOTELLADO

El título "Envasado" sería más correcto por ser más general, pero como en la DOCR se prohibió la venta a granel, el único envase que se utiliza, según el Reglamento del Consejo regulador de la DOCR, es la botella, por lo que lo titulamos de esa manera.

El embotellado del vino obtenido, tanto joven como envejecido, para su posterior comercialización, sería la última etapa del proceso industrial de la actividad vinícola

Para que los vinos duren tiempo en la botella, es decir, sean vinos estables a la temperatura de consumo, y no produzcan precipitaciones de tipo cristalino, es aconsejable la destartarización previa al embotellado, con instalaciones de tratamiento de frío.

También hay que realizar alguna práctica de estabilización previa al embotellado, después de las cuales pasan al tren de embotellado, en donde se introduce el vino en distintos tipos de botellas según sean jóvenes, crianzas o grandes reservas.

También incluimos en este apartado todas las actividades de preparación de las botellas para su comercialización, tales como etiquetado, contraetiqueta del Consejo Regulador de la DOCR, etc.

4.2.5. DISTRIBUCIÓN

La distribución se realiza a través de cuatro canales, alimentación, restauración, tiendas especializadas y en la propia bodega, con una cuota del 42%, 50%, 2% y 6%, respectivamente.

La demanda de vinos es fuertemente estacionaria, concentrándose las ventas en verano y Navidad.

Dentro de la alimentación, los supermercados han pasado a convertirse en el canal de distribución más importante para la DOCR.

En la restauración están incluidos los hoteles, restaurantes, cafés y tabernas, con una gran atomización, siendo los restaurantes el canal más importante de la restauración.

Vemos en el cuadro 4.5, la distribución de costes por clases de vinos, según un estudio realizado por el autor, en 1997, a partir de datos de dos bodegas de la DOCR (han sido omitidos los nombres de estas empresas para salvaguardar la identidad de las bodegas).

CUADRO Nº 4.5: COSTES POR CLASES DE VINOS(en ptas. /0.75 L.)

	VINO AÑO	CRIANZA	RESERVA	GRAN RESERVA
MOSTO / VINO ⁴	117,88	148,18	182,09	216,67
MANO OBRA	20	20	20	20
AMORTIZACIÓN	5,52	10,34	10,34	10,34
CLARIFICADO FRÍO	1,875	--	--	--
MERMAS	2%	2%	2%	2%
TOTAL 1 L	148,18	182,09	216,67	251,95
C. OPORTUNIDAD ⁵	--	10,37	12,74	15,16
EMBOTELLADO	1,66	1,66	1,66	1,66
CORCHO	7	15	20	20
BOTELLA	25	36,5	36,5	110
ETIQUETAS ⁶	11,2	11,2	11,2	11,2
CAPSULA	13	13	13	13
CAJA	10	10	10	10
MANO OBRA	15	15	15	15
C. GENERALES	9,4	9,4	9,4	9,4
TOTAL 2	240,44	304,22	346,17	457,37
C. DISTRIBUCIÓN ⁷	60,11	76,05	86,54	114,34
IMPUESTOS	46,90/50,62	69,79	104,96	159,03
TOTAL	347,4/351,17	450,06	537,67	730,74
P.V.P. ⁸	340,05/367	506	761	1153
MARGEN	-7,4/15,83	55,94	223,32	422,26

Fuente: Elaboración propia.

4. Suponemos que para la elaboración de vinos tenemos una producción propia del 30% y el resto lo tenemos que comprar, por lo que el precio medio sale a $45,82 \cdot 20\% + 130 \cdot 80\% = 113,17$ ptas./kg.: 113,17 ptas./kg. por 1/0.72 (máximo permitido por el reglamento del CRDOCR) l/kg. = 157,18 ptas./l. El precio por botella de 1 l (0.75 l) será de $157,18 \cdot 0.75 = 117,88$ pts/botella
5. $132,02 \cdot 7\% = 9,24$ ptas./botella. Los demás se calculan de la misma manera
6. Etiqueta y contraetiqueta del Consejo Regulador.
7. Este coste es muy variable, ya que recoge el transporte desde la bodega al mayorista, el coste de almacenamiento del mayorista, el coste de financiación inmovilizado del mayorista y su margen neto. Se pueden incluir el transporte al minorista y gastos de venta del mayorista, así como el margen bruto del minorista. Se puede establecer como un 25% del resto de los costes del cuadro anterior. Así, para los vinos jóvenes, sería $25\% \cdot 271,94 = 67,98$
8. Fuente: Dpto. Estadístico Consejería Agricultura del Gobierno de La Rioja. 1997, precios medios

4.3. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DEL VALOR AÑADIDO EN LAS FASES DEL SECTOR VITIVINÍCOLA DE LA DOCR.

La distribución del valor añadido según las fases que hemos establecido es la siguiente:

- 27,2%⁹ para la vendimia, recepción y molturación;
- 4,1% para la obtención del vino base y la fermentación;
- 20,9% para el embotellado;
- 15,3% para la distribución;
- 32,5% para la crianza

Como se puede comprobar el mayor valor añadido se produce en la fase de crianza, seguido de la vendimia. Los negocios más típicos del sector de la DOCR son la elaboración de vino por parte de los cosecheros y cooperativas y la de crianza por parte de las bodegas.

En las fases de embotellamiento y distribución no se pueden reducir excesivamente los costes para generar mayor valor añadido, porque la tecnología no registra grandes avances y en el de la distribución, los costes de colocar una botella de vino en la estantería de una tienda no se pueden reducir drásticamente.

La producción de uva la obtienen los cosecheros y cooperativistas en un 90%, mientras que la elaboración de vino se distribuye a partes iguales entre cooperativas, bodegas y especialistas, y la comercialización está en manos de las bodegas, cifrándose en un 85-90% de las ventas, Rabobank (1996).

Los fuertes aumentos del precio de la uva, originados en el último quinquenio, no influyen decisivamente en la cadena de valor, siempre y cuando se pueda trasladar a los precios finales, lo que se consigue elaborando un vino con crianza, puesto que es el que más precio final consigue.

9. Nótese que aunque pudiera pensarse que los costes de la uva son determinantes del valor añadido, considerados en su conjunto, sólo suponen un 27%.

Quedaría, pues, la primera fase como motor de reducción de costes y la única manera de realizar esta disminución es consiguiendo la uva más barata o realizando una integración vertical hacia atrás. Esta integración se puede lograr bien trabajando con viñedo propio o bien realizando contratos de compra de uva o de vino con precios inferiores a los de la campaña pero estables en el tiempo.

Por lo tanto, y como resumen, creemos que la reducción en costes no es la solución para generar valor añadido que duren en el tiempo y la única manera de crear ventajas competitivas perdurables es seguir en la dirección de la calidad, la cual tiene que ser demostrable por los productores e identificada por los clientes.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR:

ENTORNO GENERAL Y

ENTORNO ESPECÍFICO (Competencia Actual).

LA RATIO RFP/K_c COMO UNA APROXIMACIÓN A LA CREACIÓN DE VALOR Y MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS PRINCIPALES BODEGAS EXPORTADORAS DE LA DOCR

5.1 INTRODUCCIÓN

En el capítulo III se identifica la estructura económica de la Denominación de Origen Calificada Rioja, de la manera más tradicional de la economía. Este análisis se basa en la descripción detallada de los aspectos más relevantes del sector, desde los medios de producción hasta la comercialización exterior de los vinos de la DOCR, todo ello en una magnitud representativa de los últimos veinte o veinticinco años.

En el capítulo IV se analiza someramente la cadena de valor añadido y las fuerzas competitivas del sector vitivinícola de la DOCR, según la metodología de PORTER.

En este capítulo trataremos de identificar cuál es la situación actual y prevista de las variables del entorno general que influyen en el sector exportador de vinos con DOCR, según la metodología expuesta en el capítulo II. Además analizaremos cual es la posición competitiva de las empresas según su creación de valor.

En este estudio no nos interesa el concepto de entorno a escala mundial, ni local ni regional, ya que no podemos conocer la incidencia directa de la evolución del escenario mundial esperado en el sector exportador de la DOCR, ni cómo afecta una sola empresa al entorno del sector, ni cómo afectan en el contexto de una región, pues por ser todas las empresas de una misma región, las empresas están maniatadas por el reglamento del Consejo Regulador de la DOCR y los de la Unión Europea, tanto en la producción de uva como en la elaboración del vino.

Por lo tanto, nos interesa saber la evolución de los diferentes factores clásicos del entorno a nivel de país, teniendo en cuenta que estudiamos un sector exportador que vende sus productos en diferentes países.

Resumiendo, en los apartados del 5.1 al 5.3 de este capítulo analizaremos dos índices, uno el del atractivo país y otro el de la fuerza competitiva.

Como se puede imaginar por los nombres, uno está encaminado a clasificar los primeros países importadores de vino con DOCR, mediante unas

variables intermedias, mientras que el segundo nos da una idea de cual es el esfuerzo que realizan los principales exportadores de la DOCR en los países estudiados anteriormente, para una vez calculados, construir una matriz, cuyas entradas sean estos dos índices y así observar más fácilmente las estrategias que han seguido cada una de las empresas.

En el apartado 5.4 elaboraremos una matriz de grupos estratégicos, donde se vea la posición de las empresas en función del número de productos exportados y el número de países a donde los exporta, observando cuáles son las bodegas que mejor diversifican el riesgo en el periodo estudiado.

Y como final de este capítulo, en el apartado 5.5, realizaremos unas gráficas comparando las principales empresas exportadoras de la DOCR con otras del mismo sector y de características similares, según el criterio de la creación de valor. En estas gráficas observaremos si las empresas líderes en exportación y que utilizan más recursos para exportar sus productos, obtienen una recompensa mayor que aquellas que no arriesgan tantos recursos en los mercados de exportación.

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL PAÍS

Por "Entorno" podemos remitirnos a la definición de Mintzberg (1984) en la cual argumenta que es *todo aquello que es ajeno a la empresa como organización*. Bueno (1993) define un concepto más amplio, el de "Escenario", al incluir tendencias o predicciones sobre el estado futuro del conjunto de variables que componen el entorno general.

El entorno se puede desagregar en diferentes niveles: a escala mundial, al nivel de país, de región o a escala local. (Este último es el más fácil de entender cuando hablamos de una empresa en concreto).

En este apartado comentaremos el entorno a escala País o a nivel del País que estudiemos. Debemos matizar que no sólo habrá que tener en cuenta el entorno donde está localizada la empresa exportadora, sino también el de las empresas importadoras, es más, incluso corresponde el estudio más a los países receptores de mercancías, por lo que la evolución de las variables la realizaremos para los siete países más significativos en las importaciones de vino con DOCR.

En el análisis de una empresa que pertenece a un sector industrial, se hace una división entre el " Análisis Interno " o análisis de diferentes variables que afectan a la parte interna de la empresa, y el " Análisis Externo " o análisis de las variables del entorno.

En el análisis externo se distinguen dos tipos de variables: las " Variables Generales", que afectan en mayor o menor medida al conjunto de todas las empresas, independientemente del sector al que pertenecen, que determinarán el estado del " Entorno General " y otras " Variables Específicas ", cuyo estado estará totalmente influenciado por el sector al cual la empresa pertenezca, que determinará el llamado "Entorno Específico".

5.2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LOS PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE VINO CON DOCR.

Observaremos en este apartado, cuál es la situación de los diferentes factores del entorno general, comenzando por determinar cual es la importancia de los diferentes países, para las empresas exportadoras de este sector. Así estudiaremos los más representativos.

Los datos para la realización de este apartado son de realización propia y están tomados de las memorias del CRDOCR¹ y de Martín y Albisu (1992).

De estos datos, podemos sacar las siguientes conclusiones:

El número de países a los cuales se exporta vino DOCR desde 1970 hasta 1996 está bastante localizado en Europa, globalizando 13 países, de media entre 1970 y 1996, un 87,6% en volumen y un 89,4% en valor.

En el cuadro 5.1 (véase Anexos Capítulo 5), mostramos las exportaciones, en miles de litros, de vino con DOCR, a los diferentes países desde 1970 hasta 1996.

En el cuadro 5.2 (véase Anexos Capítulo 5), mostramos las exportaciones, en miles de ptas., de vino con DOCR, a los diferentes países desde 1970 hasta 1996.

En los cuadros 5.3 y 5.4 (véase Anexos Capítulo 5), exponemos las exportaciones a los 13 países que más importaron vino con DOCR, tanto en cantidad como en valor, año tras año, viendo cual es el puesto que ocupaba en ese año.

Los cuadros de los anexos capítulo V contienen la suma del valor de las exportaciones de los trece primeros países y para los siete primeros, además de las cuotas de los mismos, para cada año. Esto nos ayudará a estudiar la concentración de las exportaciones de la DOCR por países, así como, a determinar cuales son los países más importantes entre los que importan vino con DOCR.

1. Memorias del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Calificada Rioja, Varios años

Observamos que el sector está concentrado en pocos países, siete, y la mayoría son países europeos, por lo que nos detendremos en un estudio más detenido de ellos, ya que un cambio de preferencias en estos países alteraría de forma sustancial el sector.

Una vez determinados los países a estudiar, interesaría conocer los diversos aspectos en los que se puede profundizar, tales como el atractivo que tiene cada país en función de una serie de variables o índices intermedios, Tal como se describen en el cuadro 5.2.1.1

Cuadro nº 5.2.1.1. Valores de los distintos índices que componen el Índice Atractivo País

	2I. EXP.V.R.	I. G.D.P.	I. HABIT.	Nº COMP.	CONC. COMP.
REINO UNIDO	2,992	1,408	1,04	10	0.81%
ALEMANIA	4,276	1,495	1,10	7	0.33%
SUIZA	2,205	1,221	1,12	9	0.96%
SUECIA	8,135	1,258	1,06	6	8.85%
DINAMARCA	2,295	1,382	1,03	8	3.62%
EE.UU.	1,354	1,498	1,17	8	0.042%
PAISES BAJOS	2,1861	1,416	1,10	4	0.94%

Fuente: Elaboración propia a partir de varias fuentes. 3

Los valores de este índice para cada país, según los intervalos de ponderación explicados en el capítulo II de metodología, quedan reflejados en el cuadro 5.2.1.2.

-
2. I.EXP.V.R.: Crecimiento de las exportaciones de vino con DOCR a cada país durante el periodo 1984-1993.
I.G.D.P.: Crecimiento del Producto Interior Bruto de cada país analizado.
I. HABIT.: Índice de crecimiento de la población de cada país estudiado.
Nº COMPET.: Nº de competidores significativos (con una cuota de mercado superior al 3% en cada país).
CONC. COMP.: Concentración de los competidores mediante la suma de las cuotas de los 4 primeros exportadores a cada país. Cuanto más concentrado, más difícil será penetrar en ese país.
 3. Fuente: EUROSTAT. Demo. Main Demographic Indicators, Annual), (National Accounts Main Aggregates Volume 1 Ed. 1997, OCDE), Censo de Exportadores Varios años y Registros mercantiles Memorias anuales Varios años. Los valores de la tabla se han seleccionado tras estudiar el recorrido de las variables.

Cuadro nº 5.2.1.2. Índice Atractivo País

	I. EXP.V.R.	I. G.D.P.	I. HABIT.	Nº COMP.	CONC. COMP.	SUMA TOTAL	
REINO	3	2	1	9	9	25	MUY ATRACTIVO
ALEMANIA	3	3	3	9	6	24	MUY ATRACTIVO
SUIZA	2	1	3	9	6	21	MUY ATRACTIVO
SUECIA	3	1	2	6	9	21	MUY ATRACTIVO
DINAMARCA	2	2	2	9	9	24	MUY ATRACTIVO
EE.UU.	2	3	3	9	3	20	ATRACTIVO
P. BAJOS	2	2	3	3	9	19	ATRACTIVO

Fuente: Elaboración propia a partir de varias fuentes (Ver nota nº 3, pag. 139)

5.2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DEL REINO UNIDO

En los cuadros siguientes, en el estudio de cada país, se calculará la proporción del total de vinos con DOCR que cada país recibe.

En el cuadro 5.2.2.1 se puede observar la evolución de las cuotas, según el volumen de exportación, en cada año, con una media de estos 27 años del 11.63%, siendo el segundo país importador por volumen importado y el primero por valor, de la DOCR.

5.2.2.1 Evolución de las cuotas de exportación DOCR al Reino Unido por volumen. (%)

AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
% U.K.	7.16	8.74	8.98	9.51	9.90	3.67	2.20	3.64	8.24	11.43	7.22	7.73	7.75	10.02

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
% U.K.	12.49	13.26	13.79	14.36	12.77	14.48	13.95	11.71	13.51	17.58	16.64	15.16	17.20	11.63

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes.⁴

La media en valor es de 1.720.806 miles de ptas., habiéndose incrementado la cuota de las exportaciones, en valor, en casi cuatro veces.

5.2.2.2 Evolución de las cuotas de exportación DOCR al Reino Unido por valor. (%)

AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
% U.K.	4.67	5.49	6.39	9.17	7.88	2.76	2.67	4.81	9.46	13.77	9.69	9.92	9.97	12.03

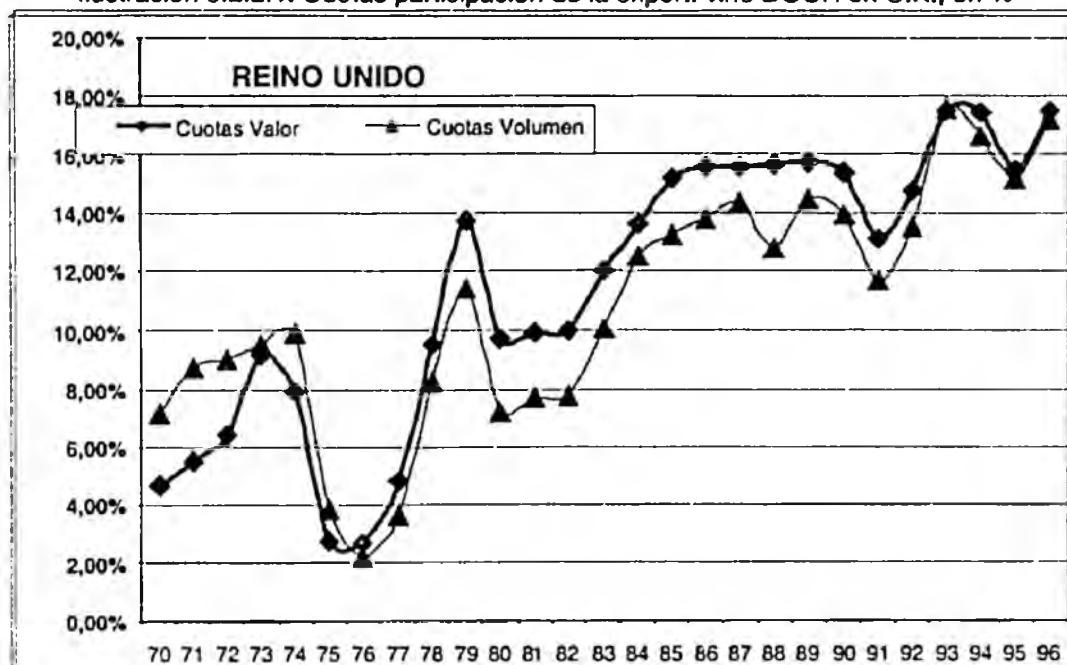
AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
% U.K.	13.64	15.19	15.57	15.62	15.66	15.75	15.38	13.16	14.80	17.54	17.49	15.44	17.56	15.16

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

Las cuotas de participación han sido elaboradas mediante el cociente entre las exportaciones al país de referencia y las exportaciones totales de cada año de vino con DOCR a todos los países. En la página siguiente se ve gráficamente la evolución de las cuotas tanto por volumen como por valor.

4. Fuente: EUROSTAT, Demo. Main Demographic Indicators, Annual), (National Accounts Main Aggregates Volume 1 Ed. 1997. OCDE), Censo de Exportadores Varios años y Registros mercantiles Memorias anuales Varios años.

Ilustración 5.2.2.1. Cuotas participación de la export. vino DOCR en U.K., en %



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

Para estudiar la influencia de los factores económicos generales del Reino Unido en el sector exportador de vino con DOCR, conviene estudiar el llamado "Atractivo País". Este término es utilizado, en comercialización, para expresar la capacidad de un país determinado para ser atractivo para una determinada empresa o sector, a la hora de estudiar su cartera internacional selectiva de países de comercialización

Este estudio puede ser interesante para saber cuál es el atractivo país a través de una serie de variables de los países destinatarios de las exportaciones de vinos de la DOCR. Pero también nos servirá para conocer la posición relativa de estas empresas exportadoras en los principales países importadores de vino con DOCR.

El valor del atractivo país lo determinaremos a través del estudio de las variables explicadas en el capítulo II de metodología y de los cálculos presentados en las tablas 5.2.1.1 y 5.2.1.2.

En este orden de ideas, el Reino Unido tiene un índice Atractivo País de 18, recibiendo la categoría de ATRACTIVO.

5.2.3 . ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE ALEMANIA

En el cuadro 5.2.3.1 se puede observar la evolución de las cuotas, según el volumen de exportación, en cada año, con una media en estos 27 años del 10,50%, siendo el tercer país importador por valor importado.

5.2.3.1 Evolución de las cuotas de exportación DOCR a Alemania por volumen. (%)

AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
% ALEM.	3,57%	3,51%	2,23%	1,43%	1,44%	1,73%	1,40%	1,94%	2,30%	3,16%	4,78%	5,32%	5,90%	6,10%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
% ALEM.	6,67%	8,64%	11,52%	15,53%	13,25%	13,75%	16,93%	17,63%	17,61%	18,01%	17,97%	18,81%	22,47%	10,50%

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

La media en valor es de 958.970 miles de ptas., habiéndose incrementado la cuota de las exportaciones, en valor, en más de cuatro veces.

5.2.3.2 Evolución de las cuotas de exportación DOCR a Alemania por valor.(%)

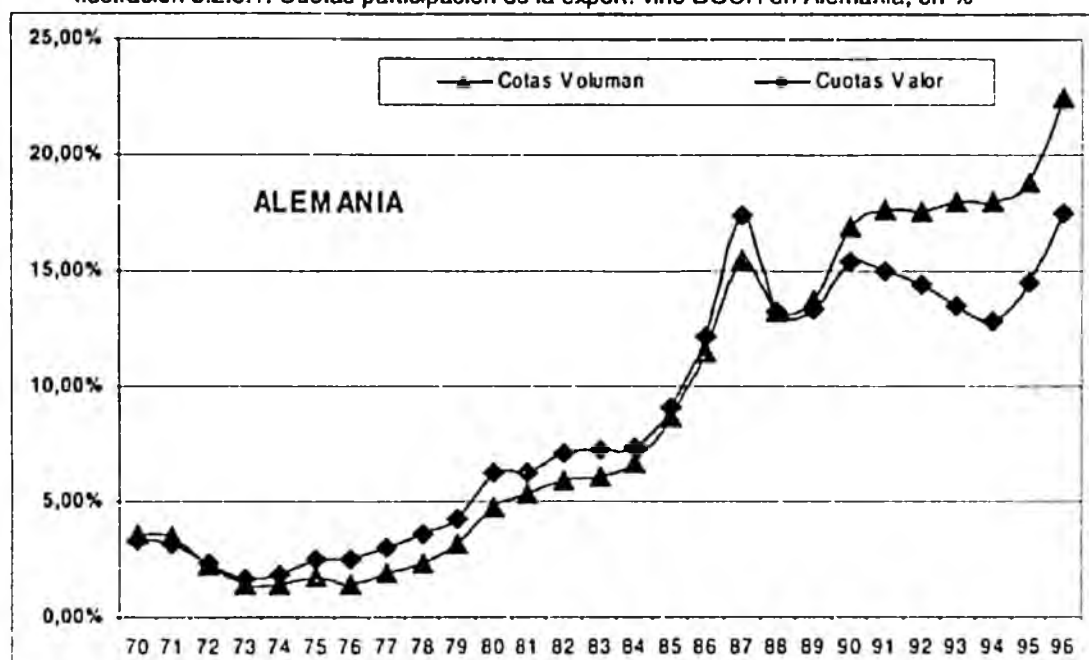
AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
% ALEM.	3,33%	3,13%	2,33%	1,65%	1,87%	2,51%	2,51%	3,00%	3,58%	4,23%	6,27%	6,22%	7,05%	7,22%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
% ALEM.	7,32%	9,09%	12,17%	17,42%	13,21%	13,31%	15,40%	14,97%	14,43%	13,47%	12,60%	14,53%	17,48%	13,02%

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

Las cuotas de participación han sido confeccionadas por el cociente entre las exportaciones al país de referencia y las exportaciones totales de cada año de vino con DOCR. En la página siguiente se ve gráficamente la evolución de las cuotas tanto por volumen como por valor.

Ilustración 5.2.3.1. Cuotas participación de la export. vino DOCR en Alemania, en %



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

El Atractivo País de Alemania lo medimos con el Índice Atractivo País, anteriormente explicado, el cual da un valor de 24, que hemos considerado como MUY ATRACTIVO.

5.2.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE SUIZA

En el cuadro 5.2.4.1 se puede observar la evolución de las cuotas, según el volumen de exportación, con una media en estos 27 años del 19.98%, siendo el primer país importador por volumen, quedando rezagado al tercero por valor importado.

5.2.4.1 Evolución de las cuotas de exportación DOCR a Suiza por volumen. (%)

AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
% SUIZA	37.66%	32.18%	38.22%	34.48%	17.22%	28.44%	29.16%	23.00%	24.61%	20.58%	28.40%	27.16%	25.91%	23.50%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
% SUIZA	23.05%	18.06%	16.82%	20.86%	20.28%	15.01%	17.37%	16.36%	13.03%	6.49%	6.63%	7.26%	7.38%	19.98

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

Las cuotas, en valor, han descendido más de la mitad en estos 27 años.

5.2.4.2 Evolución de las cuotas de exportación DOCR a Suiza por valor. (%)

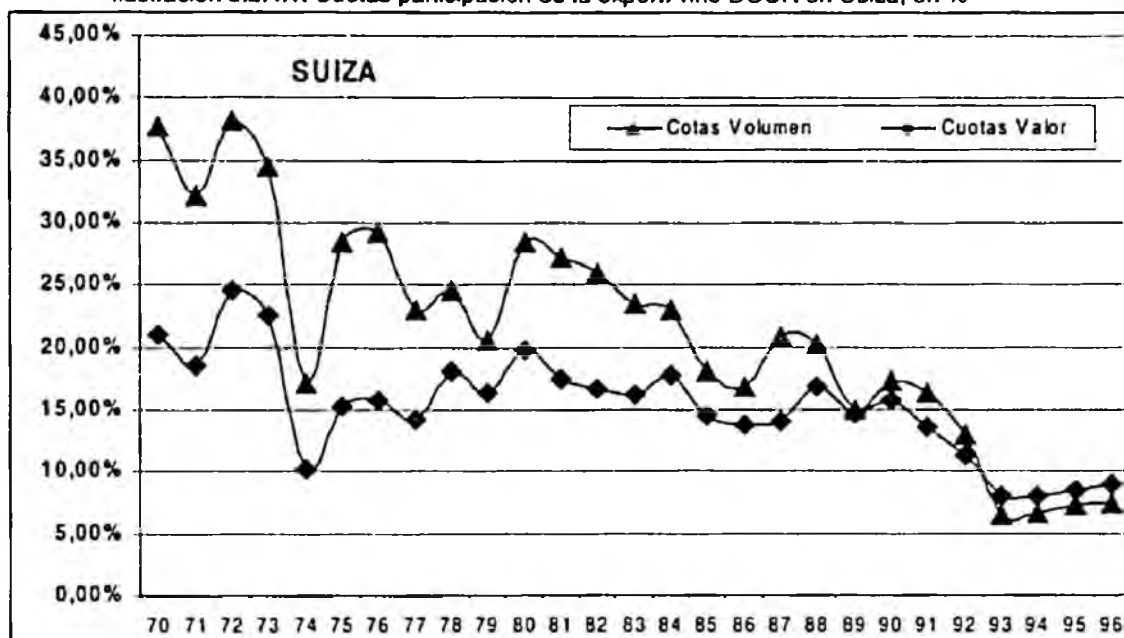
AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
% SUIZA	21.10%	18.49%	24.53%	22.59%	10.20%	15.26%	15.70%	14.18%	18.13%	16.38%	19.80%	17.48%	16.63%	18.26%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
% SUIZA	17.81%	14.61%	13.81%	14.03%	16.89%	14.72%	15.84%	13.87%	11.25%	8.06%	8.02%	8.53%	8.98%	12.13

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

Las cuotas de participación han sido confeccionadas por el cociente entre las exportaciones al país de referencia y las exportaciones totales de cada año de vino con DOCR. En la página siguiente se ve gráficamente la evolución de las cuotas tanto por volumen como por valor.

Ilustración 5.2.4.1. Cuotas participación de la export. vino DOCR en Suiza, en %



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

El estudio del Índice Atractivo país nos revela que este país es MUY ATRACTIVO para los exportadores de la DOCR.

5.2.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE SUECIA

En el cuadro 5.2.5.1 se puede observar la evolución de las cuotas, según el volumen de exportación, con un media en 27 años del 11.63%, siendo el cuarto país exportador, tanto en volumen como en valor.

5.2.5.1 Evolución de las cuotas de exportación DOCR a Suecia por volumen. (%)

AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
%SUEC.	9.78%	12.36%	6.77%	2.91%	4.42%	2.65%	1.75%	3.10%	3.31%	2.52%	2.69%	4.52%	8.46%	6.14%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
%SUEC.	5.21%	8.16%	8.59%	8.21%	7.21%	8.69%	6.17%	6.41%	9.64%	11.44%	15.34%	19.63%	16.07%	10,84

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

Las cuotas en valor, se han triplicado en el periodo estudiado, siendo la media de un 8.8% del valor exportado.

5.2.4.2 Evolución de las cuotas de exportación a DOCR Suecia por valor.(%)

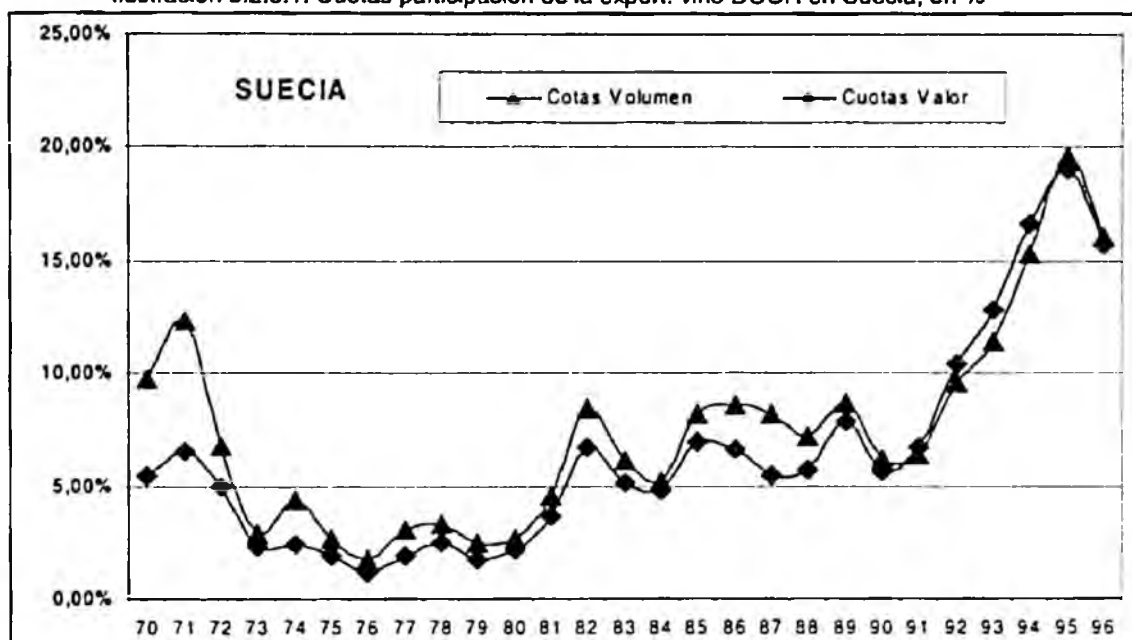
AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
%SUEC.	5.48%	6.57%	4.99%	2.31%	2.43%	1.91%	1.13%	1.88%	2.46%	1.74%	2.15%	3.67%	6.69%	5.16%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
%SUEC.	4.79%	6.93%	6.64%	5.42%	5.74%	7.83%	5.64%	6.69%	10.47%	12.85%	16.63%	19.02%	15.76%	8,80

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

Las cuotas de participación han sido confeccionadas por el cociente entre las exportaciones al país de referencia y las exportaciones totales de cada año de vino con DOCR. En la página siguiente se ve gráficamente la evolución de las cuotas tanto por volumen como por valor.

Ilustración 5.2.5.1. Cuotas participación de la export. vino DOCR en Suecia, en %



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

El estudio del Índice Atractivo País nos revela que este país es MUY ATRACTIVO para los exportadores de la DOCR.

5.2.6. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE DINAMARCA

En el cuadro 5.2.6.1 se puede observar la evolución de las cuotas, según el volumen de exportación, en cada año, con una media del 8,29%, siendo el quinto país importador de vino con DOCR, tanto en volumen como en valor.

5.2.6.1 Evolución de las cuotas de exportación DOCR a Dinamarca por volumen. (%)

AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
%DINAM	0,58%	0,58%	0,48%	0,83%	1,05%	0,62%	1,53%	1,89%	2,47%	4,31%	4,88%	7,67%	9,90%	13,83%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
%DINAM	13,48%	11,52%	12,19%	11,35%	11,78%	9,77%	10,17%	11,51%	12,19%	14,62%	15,35%	11,73%	7,97%	8,29

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

La media en valor del periodo estudiado es de 779.412 miles de pesetas, habiéndose incrementado las cuotas 10 veces.

5.2.6.2 Evolución de las cuotas de exportación DOCR a Dinamarca por valor. (%)

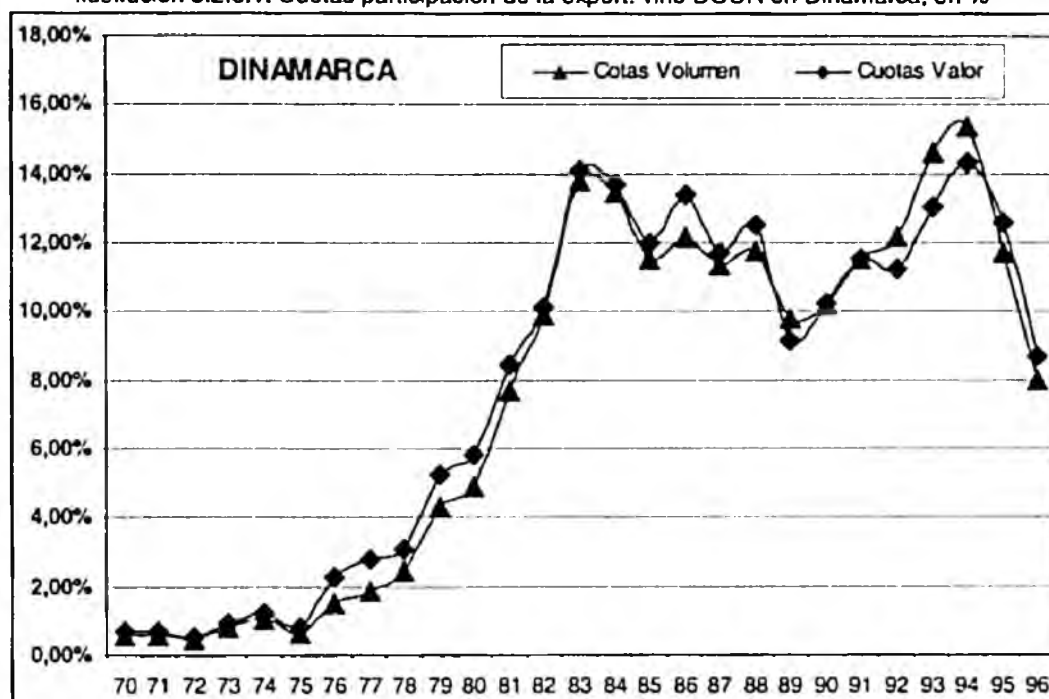
AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
%DINAM	0,72%	0,68%	0,55%	0,95%	1,24%	0,82%	2,30%	2,81%	3,07%	5,23%	5,80%	8,47%	10,15%	14,11%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
%DINAM	13,70%	11,99%	13,39%	11,69%	12,55%	9,14%	10,26%	11,55%	11,22%	13,04%	14,35%	12,57%	8,66%	10,58

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

Las cuotas de participación han sido confeccionadas por el cociente entre las exportaciones al país de referencia y las exportaciones totales de cada año de vino con DOCR. En la página siguiente se ve gráficamente la evolución de las cuotas tanto por volumen como por valor.

Ilustración 5.2.6.1. Cuotas participación de la export. vino DOCR en Dinamarca, en %



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

El estudio del Índice Atractivo País nos revela que este país es MUY ATRACTIVO para los exportadores de la DOCR.

5.2.7. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE EE.UU.

En los cuadros 5.2.7.1 y 5.2.7.2 se puede observar la evolución de las cuotas, tanto en valor como en volumen, de las importaciones de vino con DOCR que EE.UU. ha realizado en estos 27 años, siendo la media del 7,10%.

5.2.7.1 Evolución de las cuotas de exportación DOCR a EE.UU. por volumen. (%)

AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
% EE.UU.	10,41%	9,58%	11,87%	13,48%	14,58%	7,13%	5,05%	6,54%	11,03%	9,80%	9,19%	7,34%	6,77%	6,92%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
% EE.UU.	7,85%	6,97%	6,10%	6,24%	4,92%	6,10%	5,39%	5,25%	6,03%	5,33%	4,43%	4,61%	4,93%	7,10

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

La media en valor es de 542.915 miles de pesetas, habiendo disminuido las cuotas, un 50% en volumen y cinco veces en valor.

5.2.7.2 Evolución de las cuotas de exportación DOCR a EE.UU. por valor. (%)

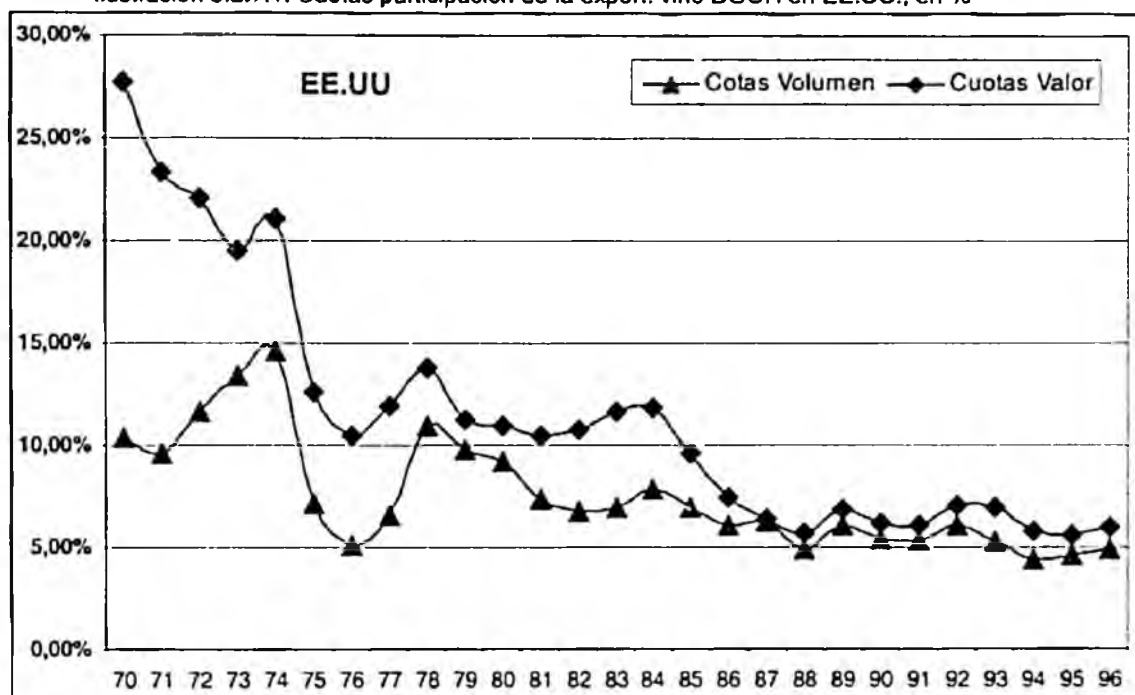
AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
% EE.UU.	27,74%	23,34%	22,07%	19,47%	21,13%	12,67%	10,53%	11,97%	13,85%	11,28%	11,00%	10,49%	10,75%	11,62%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
% EE.UU.	11,86%	9,60%	7,42%	6,35%	5,66%	6,83%	6,14%	6,09%	7,07%	6,91%	5,75%	5,62%	5,96%	7,37

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

Las cuotas de participación han sido confeccionadas por el cociente entre las exportaciones al país de referencia y las exportaciones totales de cada año de vino con DOCR. En la página siguiente se ve gráficamente la evolución de las cuotas tanto por volumen como por valor.

Ilustración 5.2.7.1. Cuotas participación de la export. vino DOCR en EE.UU., en %



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

El estudio del Índice Atractivo País nos revela que este país es **ATRACTIVO** para los exportadores de la DOCR.

5.2.8. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE HOLANDA

En el cuadro 5.2.8.1 podemos observar la evolución de las cuotas, según el volumen de exportación, con una media del 11,63%, doblando las cuotas en el periodo estudiado.

5.2.8.1 Evolución de las cuotas de exportación DOCR a Holanda por volumen. (%)

AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
% HOL.	2.90%	3.41%	3.25%	2.40%	1.66%	1.64%	1.56%	2.02%	3.07%	4.42%	5.07%	5.75%	7.37%	8.19%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
% HOL.	7.46%	9.41%	8.41%	7.08%	6.66%	7.58%	7.88%	9.17%	8.63%	8.67%	7.79%	7.75%	6.57%	6,12

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

La media en valor es de 470.162 miles de ptas., habiendo duplicado la cuota de exportación, en valor, en estos 27 años.

5.2.8.2 Evolución de las cuotas de exportación DOCR a Holanda por valor.(%)

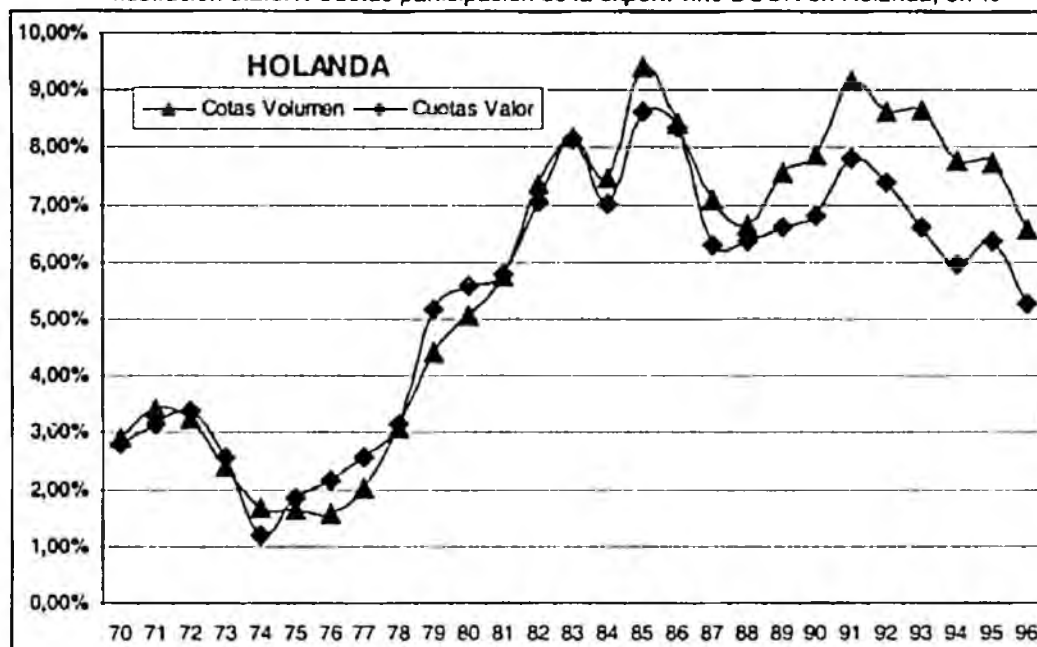
AÑOS	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83
% HOL	2.80%	3.14%	3.39%	2.56%	1.18%	1.85%	2.14%	2.58%	3.18%	5.16%	5.57%	5.79%	7.04%	8.15%

AÑOS	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	MEDIA
% HOL.	7.01%	8.63%	8.34%	6.32%	6.37%	6.61%	6.83%	7.81%	7.41%	6.60%	5.96%	6.36%	5.27%	6.38

Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

Las cuotas de participación han sido confeccionadas por el cociente entre las exportaciones al país de referencia y las exportaciones totales de cada año de vino con DOCR. En la página siguiente se ve gráficamente la evolución de las cuotas tanto por volumen como por valor.

Ilustración 5.2.8.1. Cuotas participación de la export. vino DOCR en Holanda, en %



Fuente: Elaboración propia a partir de diversas fuentes. (Ver nota nº 4, pag. 141)

El estudio del Índice Atractivo País nos revela que este país es ATRACTIVO para los exportadores de la DOCR.

5.3 ESTUDIO DEL ENTORNO ESPECÍFICO (COMPETENCIA ACTUAL)

En este apartado analizaremos la Competencia Actual enmarcada dentro del entorno específico, es decir, las variables que afectan más directamente a las empresas de un sector determinado y que influyen en la rentabilidad de la empresa.

Conviene recordar la definición que Porter (1982:16) realiza sobre la Dirección Estratégica: *"...la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos"*.

Pero la empresa para competir debe conocer los factores que determinan su poder en el sector y por tanto su rentabilidad. Así, más adelante añade: *"Este arreglo en cascada de los factores determinan en su conjunto las posibles utilidades de la empresa en particular y, al mismo tiempo, sus posibilidades en cuanto a participación en el mercado. La empresa será más rentable si está en un sector industrial favorable, en un grupo estratégico privilegiado en dicho sector y si tiene una posición fuerte en ese grupo..."*.

En este apartado comenzaremos hablando del tipo y dimensión de la competencia, en su aspecto actual, no en el potencial. Es importante destacar la competencia, ya que su tipo y la importancia que tenga, será determinante para concretar la rentabilidad de la empresa.

Vamos, pues, a profundizar en el tipo e importancia de los competidores actuales del sector exportador de vino con DOCR. Con ello lograremos saber cuales son los competidores actuales, que tipo de competencia ejercen, de que depende esa competencia y que factores tienden a incrementarla., resaltando aquellos aspectos que consideramos más significativos para poder definir las características de la competencia actual de este sector.

Hablaremos de las empresas concretas que están en este sector, es decir, de los competidores actuales. Quienes son, cuantos son, y en qué países la ejercen.

Si tenemos en cuenta que es un sector exportador y que cada país puede considerarse un mercado diferente, los competidores de un país pueden

no ser competidores actuales en otro país. Esto nos indica que el concepto de grupo estratégico es importante como una definición más concreta de la competencia.

5.3.1 ESTUDIO DEL NIVEL GENERAL DE LA COMPETENCIA ACTUAL

En este apartado realizamos el estudio de la competencia en el ámbito general, estableciendo dos apartados:

1. Quienes son los competidores actuales del sector exportador de vino con DOCR.
2. Cual es la importancia de cada uno.

5.3.1.1 Evolución de las exportaciones de las principales empresas del sector en el periodo 1984/93

	1984	1985	1987	1989	1990	1991	1992	1993	TOTAL
AGE BODEGAS UNIDAS	524,29	641,83	795,30	743,11	863,00	773,87	863,00	1.062,17	6.266,5
FEDERICO PATERNINA	528,68	567,59	663,30	569,46	604,52	677,86	604,52	822,48	5.038,4
BODEGAS BILBAINAS	83,96	70,77	0,00	28,40	0,00	0,00	0,00	0,00	183,13
UNIÓN VITIVINÍCOLA S.A.	498,81	603,48	824,70	610,67	689,03	1.048,6	689,03	1.394,54	6.358,9
B. FAUSTINO MARTINEZ	373,16	466,00	580,50	689,65	762,31	956,82	762,31	1.002,62	5.593,3
H. MARQUÉS DE RISCAL	278,11	219,68	303,80	298,91	300,80	375,45	300,90	529,94	2.607,4
SAVIN S.A.	234,47	320,33	453,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.008,2
BODEGAS RIOJANAS	255,09	274,66	321,80	242,35	0,00	229,06	0,00	215,97	1.538,9
B. BERBERANA S.A. Y	220,80	268,99	372,80	492,43	509,01	479,19	508,01	584,82	3.436,0
B. FRANCO ESPAÑOLAS	286,84	330,22	262,50	261,57	312,46	60,19	312,46	258,49	2.084,7
BODEGAS OLARRA S.A.	198,14	291,29	293,80	336,17	357,65	430,59	357,65	705,86	2.971,1
SDAD. GENERAL VIÑAS	156,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	156,07
CVNE	121,89	0,00	52,00	49,23	51,95	31,96	51,95	0,00	358,98
B. RIOJA SANTIAGO S.A.	0,00	233,58	38,20	192,78	28,64	0,00	28,84	197,39	719,43
B. EL MONTECILLO S.A.	0,00	34,28	268,90	437,85	348,79	375,28	348,79	429,33	2.243,2
MARQUÉS DE MURRIETA	22,69	0,00	54,60	0,00	43,84	0,00	4,84	43,31	169,28
CALIDAD Y RESERVAS	0,00	0,00	0,00	76,27	0,00	24,75	0,00	0,00	101,02
BODEGAS Y BEBIDAS	0,00	0,00	0,00	490,01	580,08	692,53	580,08	1564,68	3.907,3
BODEGAS DOMEQ S.A.	0,00	0,00	221,80	194,85	222,52	28,22	222,52	391,22	1.281,1
FAUSTINO RIVERO	0,00	0,00	0,00	169,07	234,52	220,77	234,52	256,01	1.114,8
LA RIOJA ALTA S.A.	0,00	176,18	169,80	0,00	0,00	0,00	0,00	241,41	587,39
B. MARTINEZ BUJANDA	0,00	0,00	0,00	0,00	218,10	209,59	218,10	437,90	1.083,6
B. CAMPOBURGO S.A.	0,00	0,00	244,80	309,08	375,72	445,16	375,72	541,52	2.292,0

Fuente: Elaboración propia a partir del censo de Exportadores, varios años. Cifras en millones de ptas.

En el cuadro 5.3.1.1. se muestra la evolución histórica de los diferentes competidores del sector exportador de vino con DOCR. En él se expresa el valor, en millones de ptas., de los principales exportadores que representan entre un 70 y un 75% del total de exportaciones, para el periodo que abarca desde el año 1984 hasta 1993. Desdichadamente, los datos de los años 1986 y 1988 no se publicaron en el Censo de Exportadores.

Aun así, tenemos solamente un 25% del valor de las exportaciones que no están analizadas en el cuadro, que no están incluidas, ya que no conocemos al exportador, aunque si está seguro que este porcentaje estará muy atomizado.

Veamos las consecuencias que podemos obtener de estos datos.

5.3.1.2. Ordenación de las 13 primeras empresas del sector según el total exportado en el periodo 1984/93, tanto en miles de ptas. como en porcentaje.

	EMPRESAS	TOTAL EXPORTADO Millones de ptas.	CUOTA MEDIA SOBRE TOTAL EXP.
1	UNIÓN VITIVINÍCOLA S.A.	6.358,92	9,30%
2	AGE BODEGAS UNIDAS S.A.	6.266,57	9,16%
3	B FAUSTINO MARTINEZ S.A.	5.593,37	8,18%
4	FEDERICO PATERNINA SA	5.038,41	7,37%
5	BODEGAS Y BEBIDAS S.A.	3.907,38	5,71%
6	B. BERBERANA S.A. Y GRUPO	3.436,05	5,02%
7	BODEGAS OLARRA S.A.	2.971,15	4,34%
8	H. DEL MARQUÉS DE RISCAL	2.607,49	3,81%
9	BODEGAS CAMPOBURGO S.A.	2.292,00	3,35%
10	BODEGAS MONTECILLO S.A.	2.243,22	3,28%
11	B. FRANCO ESPAÑOLAS S.A.	2.084,73	3,05%
12	BODEGAS RIOJANAS S.A.	1.538,93	2,25%
20	CVNE	358,98	0,52%
	TOTAL	44.697,20	65,36%

Fuente: Elaboración propia a partir del censo de Exportadores, varios años. Cifras en millones de ptas.

1. Las doce primeras empresas representan un 65% del total de exportaciones. Incluyo una empresa más por dos motivos: uno por no disponer de datos de Bodegas Montecillo S.A. y dos por estar la empresa Compañía Vitivinícola del Norte de España, CVNE, cotizando en Bolsa.
2. El exportador más importante del periodo 1984/93 es Unión Vitivinícola S.A., con una cifra total de exportación de 6359 millones de ptas. y un 9,30% del total exportado en el periodo.
3. En 1993, había inscritas en el Consejo Regulador 2.463 Bodegas, de las cuales 141 eran de crianza, 100 de almacenamiento, 34 Cooperativas y 2.188 cosecheros. Si consideramos que las que tienen capacidad para exportar son las de crianza y las cooperativas,

nos encontramos con 175 bodegas con esta posible dedicación. En el cuadro 5.3.1.2. vemos que trece bodegas representan el 65% del total exportado, lo que representa un 7,45% del las bodegas con capacidad para exportar.

Del cuadro 5.3.1.3., se puede desprender que coinciden las mismas empresas en los cinco primeros puesto, pero no en el mismo orden absoluto, como la del cuadro 5.3.1.2.

5.3.1.3. Evolución de las cuotas de exportación sobre el total exportado cada año y la cuota media

		1.984	1.985	1.987	1.989	1.990	1.991	1.992	1.993	C. MEDIA
1	UNIÓN VITIVINÍCOLA S.A.	9,530	9,624	10,23	7,535	7,997	11,24	7,997	9,852	9,299%
2	AGE BODEGAS UNIDAS	10,01	10,23	9,868	9,169	10,01	8,297	10,01	7,504	9,164%
3	B. FAUSTINO MARTINEZ	7,129	7,431	7,203	8,509	8,848	10,25	8,848	7,083	8,179%
4	FEDERICO PATERNINA	10,10	9,051	8,230	7,026	7,016	7,267	7,016	5,810	7,368%
5	BODEGAS Y BEBIDAS	0,000	0,000	0,000	6,046	6,733	7,424	6,733	11,05	5,714%
6	B. BERBERANA S.A. Y	4,218	4,290	4,626	6,076	5,908	5,137	5,896	4,131	5,025%
7	BODEGAS OLARRA S.A.	3,786	4,645	3,645	4,148	4,151	4,616	4,151	4,986	4,345%
8	H. MARQUÉS DE RISCAL	5,313	3,503	3,769	3,688	3,491	4,025	3,491	3,744	3,813%
9	B. CAMPOBURGO S.A.	0,000	0,000	3,037	3,814	4,361	4,772	4,361	3,826	3,352%
10	B. EL MONTECILLO S.A.	0,000	0,547	3,336	5,402	4,048	4,023	4,048	3,033	3,280%
11	B. FRANCO ESPAÑOLAS	5,480	5,266	3,257	3,227	3,627	0,645	3,627	1,826	3,049%
12	BODEGAS RIOJANAS	4,874	4,380	3,993	2,990	0,000	2,456	0,000	1,526	2,250%
20	CVNE	2,329	0,000	0,645	0,607	0,603	0,343	0,603	0,000	0,525%

Fuente: Elaboración propia a partir del censo de Exportadores, varios años. Cifras en millones de ptas.

4. Los dos primeros exportadores tienen un 18,46% del mercado de las exportaciones de vino con DOCR: Los cuatro primeros un 34%, por lo que estamos ante un sector *Fragmentado*.
5. El puesto de líder se lo disputan claramente entre Unión Vitivinícola y AGE, con alternancias en este liderazgo, aunque Bodegas y Bebidas irrumpe con fuerza al primer puesto en el año 1993.
6. Es interesante destacar cual ha sido la tasa de crecimiento media de los distintos exportadores para el periodo considerado. Esta tasa la hemos calculado como el incremento o decremento sobre la unidad que ha tenido cada empresa, desde el año 1993 hasta el año 1984. En el cuadro 5.3.1.4 se observa que AGE S.A., mantiene su cuota de exportación, mientras que el colíder, Unión Vitivinícola, gana casi dos

veces su cuota, por lo que deducimos que AGE ha perdido cuota de mercado. También observamos que F. Paternina pierde cuota de mercado, y pasa en el ranking absoluto del segundo puesto al cuarto.

7. Vemos que existen bodegas con acusados decrecimientos en exportaciones, algunas tan significativas como CVNE, que actualmente cotiza en bolsa. Si bien es cierto, por las Cuentas Anuales y Memorias de esta empresa de años posteriores, que los directivos exponen que hay que conseguir un porcentaje de exportación sobre ventas de un 40%, cifra que en el año 1993 no llegaba al 19%.

5.3.1.4. Tasa de Crecimiento Media del periodo 1984/93

B. OLARRA S.A.	2,562
UNIÓN VITIVINÍCOLA S.A.	1,796
B. FAUSTINO MARTÍNEZ S.A.	1,687
BODEGAS Y BEBIDAS S.A.	1,649
B. CAMPOBURGO S.A.	1,212
AGE BODEGAS UNIDAS S.A.	1,025
MARQUÉS DE RISCAL S.A.	0,906
FEDERICO PATERNINA S.A.	0,556
B.FRANCO ESPAÑOLAS S.A.	-0,099
B. RIOJANAS S.A.	-0,153
B.BILBAINAS S.A.	-0,428
CVNE	-0,738

Fuente: Elaboración propia a partir del censo de Exportadores, varios años. Cifras en millones de ptas.

5.3.2. ESTUDIO DEL ÁMBITO PAÍS-MERCADO DE LA COMPETENCIA ACTUAL

Con las aportaciones de este apartado mostraremos que existen diferentes mercados en este sector dependiendo de los países destinatarios de las principales bodegas exportadoras de la DOCR, además de resaltar que existen ciertas bodegas que tienen una posición dominante en cada uno de esos mercados.

No vamos a comentar todos los países a los que se exporta, misión impropia, sino los siete países que mayor volumen de exportación han recibido en el periodo comprendido desde 1970 hasta 1996.(Cuadro 5.1.3.)

En el año 1997 y en el primer semestre de 1998, se ha incrementado las ventas del Rioja en Asia, especialmente en Japón, que pasa a ocupar el octavo lugar del ranking de países. Las importaciones de vinos tintos fueron de un 82% respecto del total, cuando en 1996 sólo eran del 43%, y el resto era blanco embotellado.

Japón es un país bastante atractivo para exportar, con una cuota pequeña de penetración de nuestros caldos, lo que supone un mercado en plena expansión para los vino con DOCR. No lo incluimos en el estudio porque al incorporar los siete primeros países, no entra dentro de ellos, pero sí es interesante para los exportadores.

El precio medio del vino embotellado que se exporta es de 576,41 ptas./l., a finales de junio de 1998, mientras que a finales de 1996 era de 509,2 ptas./l., un incremento de un 13% en año y medio. Se siguen incrementando las exportaciones, tanto en valor como en volumen, pero a costa de los vino envejecidos o con crianza, lo que nos lleva a pensar que el sector tiene que hacer una reflexión muy seria sobre la imagen que podemos estar dando en el exterior al vender un 50% de vinos jóvenes.

5.3.2.1 COMPETENCIA ACTUAL EN EL REINO UNIDO

En el anexo del capítulo V, cuadros del 5.16 al 5.110, se exponen los datos de las exportaciones anuales a estos siete países, para el periodo 1984/93,

Para el Reino Unido, el porcentaje de los cuatro primeros exportadores de vino con DOCR suma el 0.81%, siendo su distribución como sigue:

B. BERBERANA S.A.	0.29%
B. FAUSTINO MARTINEZ	0.19%
AGE BODEGAS UNIDAS S.A.	0.18%
BODEGAS Y BEBIDAS S.A.	0.15%

El exportador más importante es Bodegas Berberana y Grupo Berberana, ambos incluidos y sumados del censo de exportación, ya que a partir de 1990 aparecen separados en dicho documento.

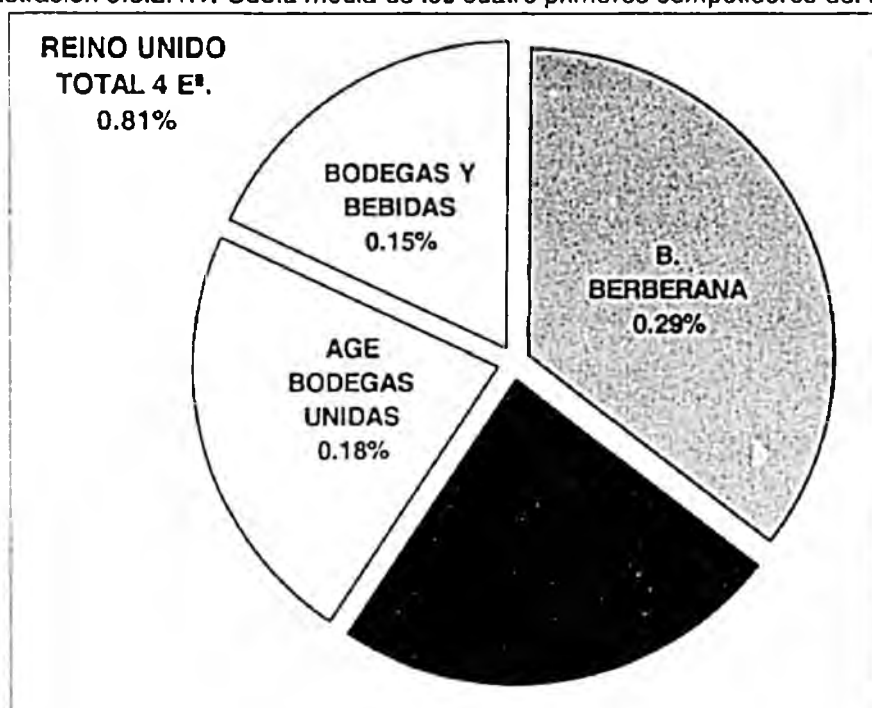
En la Ilustración 5.3.2.1.1 se observa gráficamente, mediante un gráfico circular, el porcentaje de cada uno de estas empresas.

Es un mercado muy fragmentado, siendo el segundo país por valor y volumen de importaciones de vino con DOCR, en 1996, habiendo remontado desde el quinto puesto del año 1970. Es un mercado estable, donde crece el consumo de vino en detrimento del de la cerveza, exportándose un 60% de vino envejecido, en 1996, y teniendo un precio medio por encima de la media de los países, Antoñanzas y San Martín (1997), por lo que lo hace un mercado muy apetecible para cualquier exportador.

En la suma de exportaciones, en el periodo 1970/96, el Reino Unido aparece el primero por valor y el segundo por volumen, copando respectivamente un 15,16% y un 11,64% del total.

Existen tres empresas, que son Olarra, Federico Paternina y Unión Vitivinícola que no llegan a tener un 2% de cuota media, disminuyendo sus porcentajes de exportaciones significativamente en el periodo estudiado. Irrumpe con mucha fuerza el cuarto mayor exportador, Bodegas y Bebidas, a partir del año 1989. Esta es una empresa un tanto peculiar, ya que tiene bodegas en La Rioja, Valdepeñas, etc., y hay que tener un cuidado exquisito a la hora de valorar sus exportaciones de vino con DOCR.

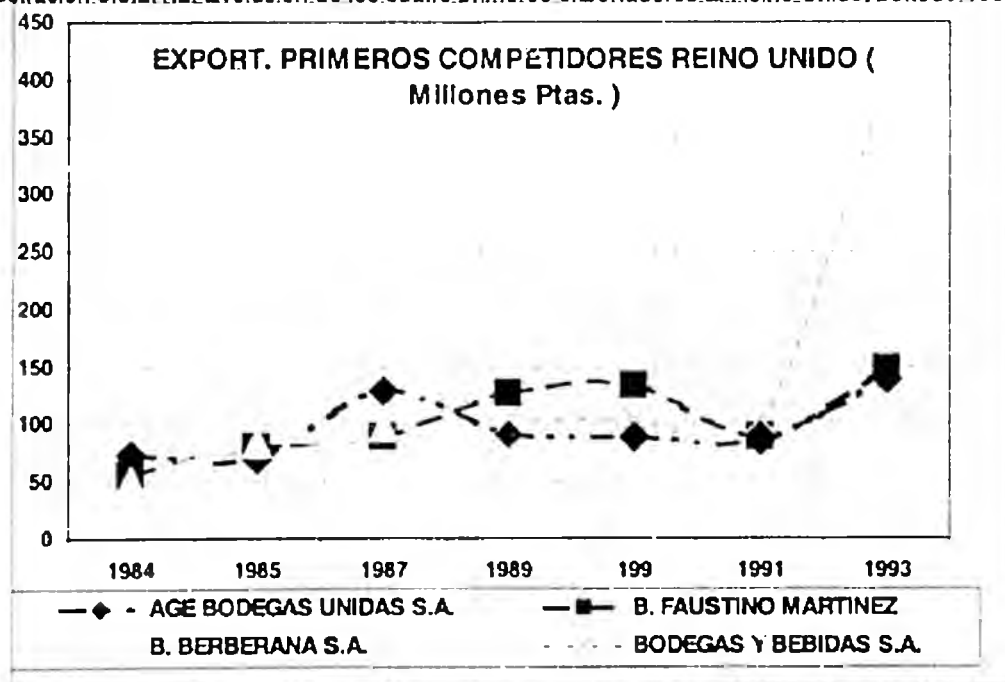
Ilustración 5.3.2.1.1. Cuota media de los cuatro primeros competidores del Reino Unido



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

La evolución de los cuatro primeros exportadores puede observarse en la siguiente gráfica, viendo claramente que la tendencia de todos los exportadores es al alza, perdiendo AGE y Faustino cuota respecto al incremento de ventas al reino Unido.

Ilustración 5.3.2.1.2. Evolución de los cuatro primeros exportadores al Reino Unido, periodo 1984/93



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

5.3.2.2 COMPETENCIA ACTUAL EN ALEMANIA

Para Alemania, el porcentaje de los cuatro primeros exportadores de vino con DOCR suma el 0.33%, siendo su distribución como sigue:

B. CAMPOBURGO S.A.	0.14%
AGE BODEGAS UNIDAS S.A.	0.09%
FEDERICO PATERNINA S.A.	0.05%
B. BERNERANA Y GRUPO S.A.	0.04%

El exportador más importante es Bodegas Campoburgo S.A., con una clarísima tendencia alcista. Esta empresa ha sido la primera exportadora de vino con DOCR en los años 1996 y 1997.

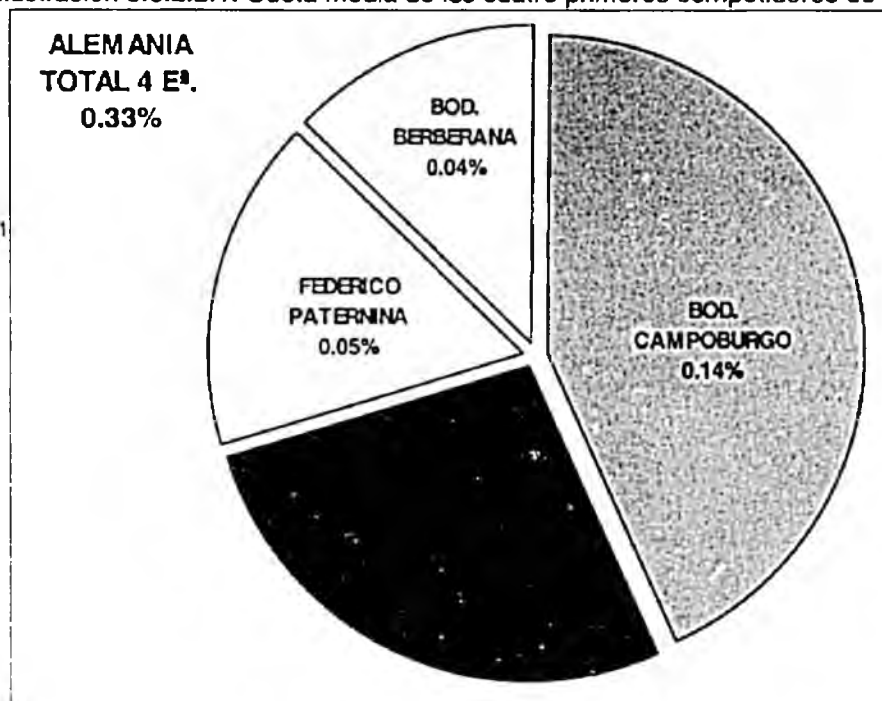
En la Ilustración 5.3.2.2.1 se observa descriptivamente, mediante un gráfico circular, el porcentaje de cada uno de estas empresas.

Es un mercado muy fragmentado, siendo el primer país por valor y volumen de importaciones de vino con DOCR, en 1996, habiendo remontado desde el sexto puesto del año 1970. Es un mercado estable, donde la tendencia en el consumo de vino es alcista, tanto en volumen como en valor. En este país se vende un 78,9% de vino joven, en 1996, y teniendo un precio medio ligeramente por debajo de la media de los países, (Antoñanzas y San Martín, 1997), por lo que lo hace un mercado apetecible para empezar a exportar, pero el Consejo tendrá que realizar alguna campaña para promocionar los vino envejecidos, a través de acciones concretas del ICEX o de las propias empresas.

Federico Paternina, Berberana y su Grupo, Bodegas y Bebidas, Olarra y AGE tienden a estabilizar sus posiciones en un mercado donde se oferta y se consume mucho vino joven, con poco margen de beneficio para los exportadores,

Excepto Campoburgo, todas las empresas pierden cuota respecto del incremento de ventas que se ha producido en Alemania.

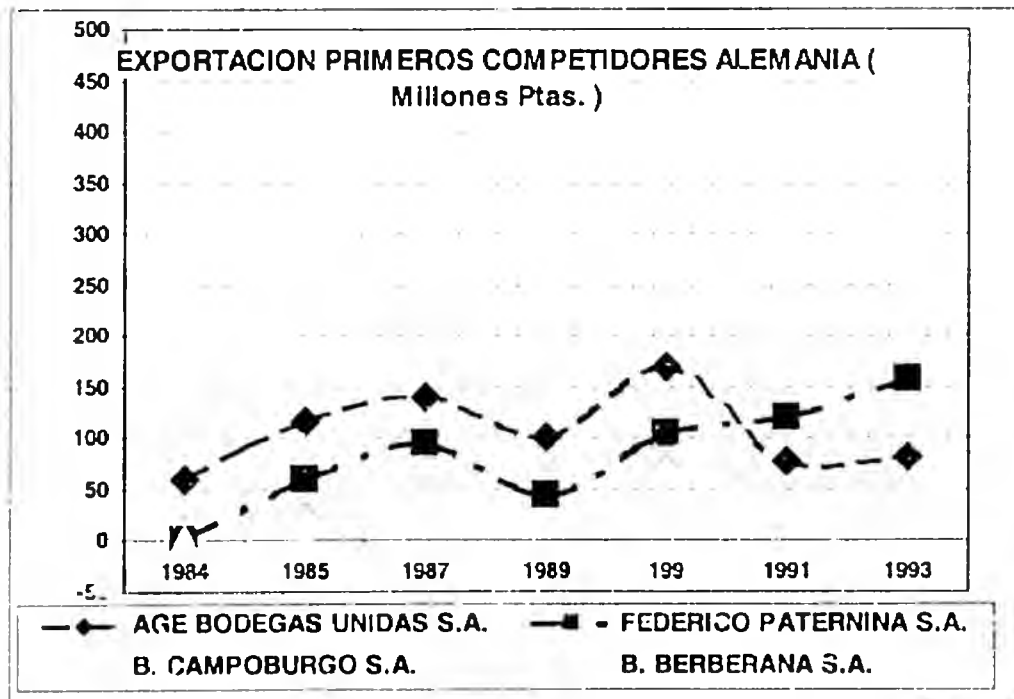
Ilustración 5.3.2.2.1. Cuota media de los cuatro primeros competidores de Alemania



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

La evolución de los cuatro primeros exportadores puede observarse en la siguiente gráfica.

Ilustración 5.3.2.2.2. Evolución de los cuatro primeros exportadores en Alemania, periodo 1984/93



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

5.3.2.3. COMPETENCIA ACTUAL EN SUIZA

Para Suiza, el porcentaje de los cuatro primeros exportadores de vino con DOCR suma el 0.96%, siendo su distribución como sigue:

FEDERICO PATERNINA S.A.	0.47%
B. FAUSTINO MARTINEZ	0.26%
BODEGAS Y BEBIDAS S.A.	0.12%
AGE BODEGAS UNIDAS S.A.	0.10%

El exportador más importante es Federico Paternina S.A.

En la Ilustración 5.3.2.3.1 se observa explícitamente, mediante un gráfico circular, el porcentaje de cada uno de estas empresas.

Es un mercado muy fragmentado, siendo el cuarto país por valor y el quinto por volumen de importaciones de vino con DOCR, en 1996, habiendo disminuido desde el segundo y primer puesto respectivamente, del año 1970. Es un mercado interesante, estable, en el que se vendió un 73% de vino envejecido, en 1995 (Antoñanzas y San Martín, 1997).

El precio medio durante los años 1970-1996 de Suiza es inferior a la media de los países. Esto es debido a que hasta 1991 casi el 50% de las ventas totales a Suiza eran a granel. A partir de aquel año se prohibió esa clase de ventas por el Consejo Regulador de la DOCR.

Actualmente se vende un 50% de vino con Crianza, lo cual abunda en la idea de que ciertas medidas reguladoras han modificado substancialmente las pautas de comportamiento de las empresas haciéndolas generar un mayor valor añadido.

Suiza es un mercado interesante para las bodegas riojanas, pero debido al reducido tamaño de su población y a sus pocas posibilidades de crecer, lo hemos definido como escasamente atractivo para cualquier exportador.

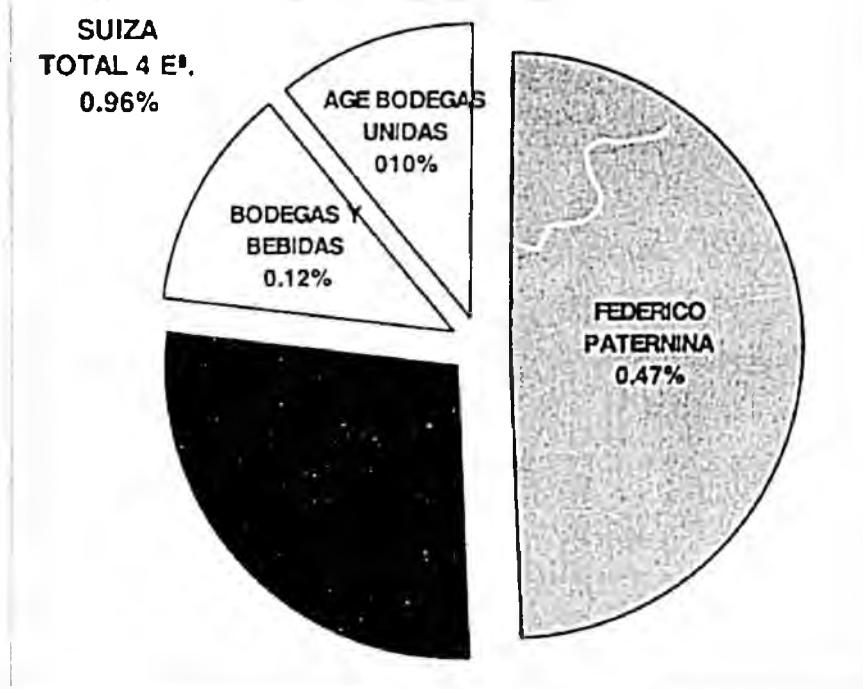
Existen dos empresas, Federico Paternina y Faustino Martínez, que ellos solos tienen el 30% del mercado, mientras que los dos siguientes, AGE y Bodegas y Bebidas, no alcanzan un 5% de cuota media.

Federico Paternina mantiene su cuota en Suiza, mientras Faustino Martínez parece que se retira de este mercado o pierde cuota. Algo similar ocurre con los dos siguientes competidores, ya que mientras AGE pierde

mercado, Bodegas y Bebidas irrumpe con fuerza, con una tendencia claramente alcista.

Todas las empresas pierden cuota respecto del incremento de ventas que se ha producido en Suiza, excepto Bodegas y Bebidas.

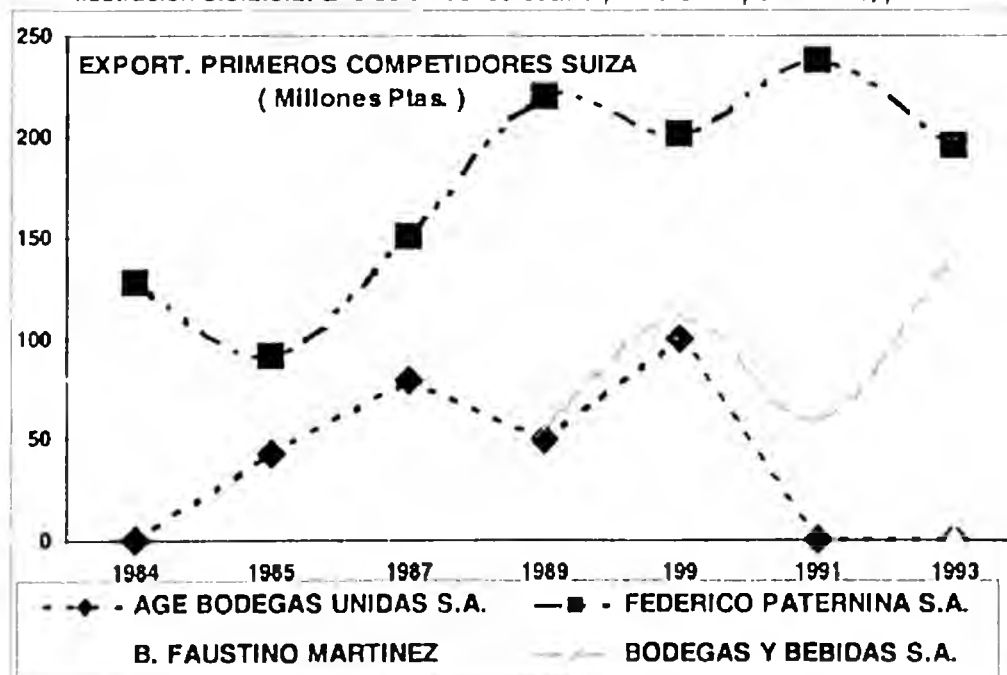
Ilustración 5.3.2.3.1. Cuota media de los cuatro primeros competidores de Suiza.



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

La evolución de los cuatro primeros exportadores puede observarse en la siguiente gráfica.

Ilustración 5.3.2.3.2. Evolución de los cuatro primeros exportadores, periodo 1984/93



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

5.3.2.4 COMPETENCIA ACTUAL EN SUECIA

Para Suecia, el porcentaje de los cuatro primeros exportadores de vino con DOCR suma el 8.85%, siendo su distribución como sigue:

BODEGAS Y BEBIDAS S.A.	3.22%
FEDERICO PATERNINA S.A.	2.07%
FRANCO ESPAÑOLAS S.A.	2.03%
B. OLARRA S.A.	1.52%

El exportador más importante es Bodegas y Bebidas, aunque observando la evolución de los tres siguientes exportadores, no se percibe un claro seguidor, ya que todas las empresas tienen bastantes altibajos, excepto Bodegas y Bebidas, que como en otros mercados, irrumpe con fuerza.

En la Ilustración 5.3.2.4.1 se observa detalladamente, mediante un gráfico circular, el porcentaje de cada una de estas empresas.

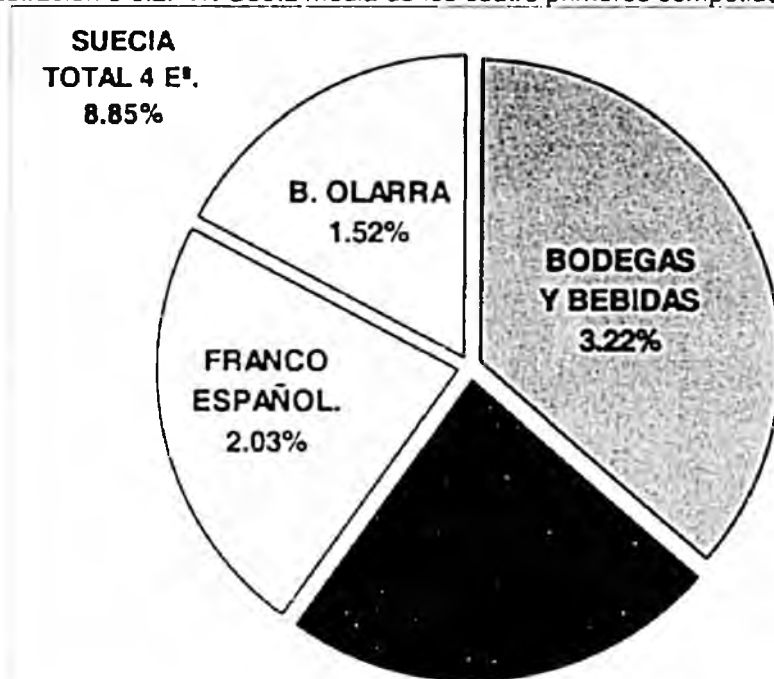
Es un mercado muy fragmentado, siendo el tercer país por valor y volumen de importaciones de vino con DOCR, en 1996, manteniendo este puesto desde 1970. Es un mercado estable, con tendencia alcista, vendiéndose un 72% de vino envejecido, en 1996, lo que lo hace un mercado codiciable para cualquier exportador, aunque tienen un precio medio por debajo de la media de los países, (Antoñanzas y San Martín, 1997).

Es curioso que vendiendo un 52,1% de crianzas, en 1996, los precios medios estén por debajo de la media de los países, lo que nos hace sospechar que se venden estos vinos envejecidos a menor precio del que podría venderse en mercados parecidos.

Irrumpe con mucha fuerza el primer exportador, Bodegas y Bebidas, a partir del año 1989. Esta es una empresa un tanto peculiar, ya que tiene bodegas en La Rioja, Valdepeñas, etc., y hay que tener un cuidado exquisito a la hora de valorar sus exportaciones de vino con DOCR.

Todas las empresas, excepto B. Riojanas Y Bodegas y Bebidas, pierden cuota de mercado en el periodo estudiado, ya que crecen menos que lo que cercen las exportaciones a este país en el periodo estudiado.

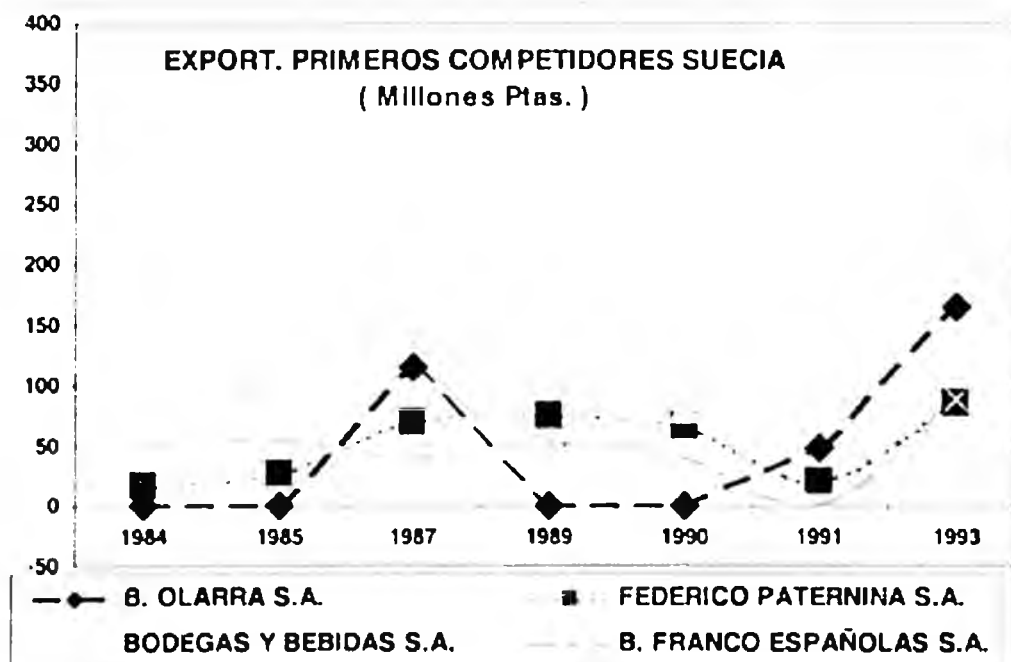
Ilustración 5.3.2.4.1. Cuota media de los cuatro primeros competidores en Suecia



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores Varios años

La evolución de los cuatro primeros exportadores puede observarse en la siguiente gráfica.

Ilustración 5.3.2.4.2. Evolución de los cuatro primeros exportadores en Suecia, periodo 1984/93



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores Varios años

5.3.2.5. COMPETENCIA ACTUAL EN DINAMARCA

Para Dinamarca, el porcentaje de los cuatro primeros exportadores de vino con DOCR suma el 3.62%, siendo su distribución como sigue:

AGE BODEGAS UNIDAS S.A.	1.23%
BODEGAS Y BEBIDAS S.A.	0.82%
B. RIOJANAS	2.80%
B. FAUSTINO MARTINEZ	0.77%

El exportador más importante es AGE

En la Ilustración 5.3.2.5.1 se observa claramente, mediante un gráfico circular, el porcentaje de cada uno de estas empresas.

Es un mercado muy fragmentado, siendo el quinto país por valor y volumen de importaciones de vino con DOCR, en 1996, no estando entre los diez primeros en el año 1970. No es un mercado estable, debido a las altas tasas impositivas, vendiéndose un 60% de vino envejecido, en 1996, y teniendo un precio medio por debajo de la media de los países, (Antoñanzas y San Martín, 1997), por lo que lo hace un mercado poco apetecible para cualquier exportador.

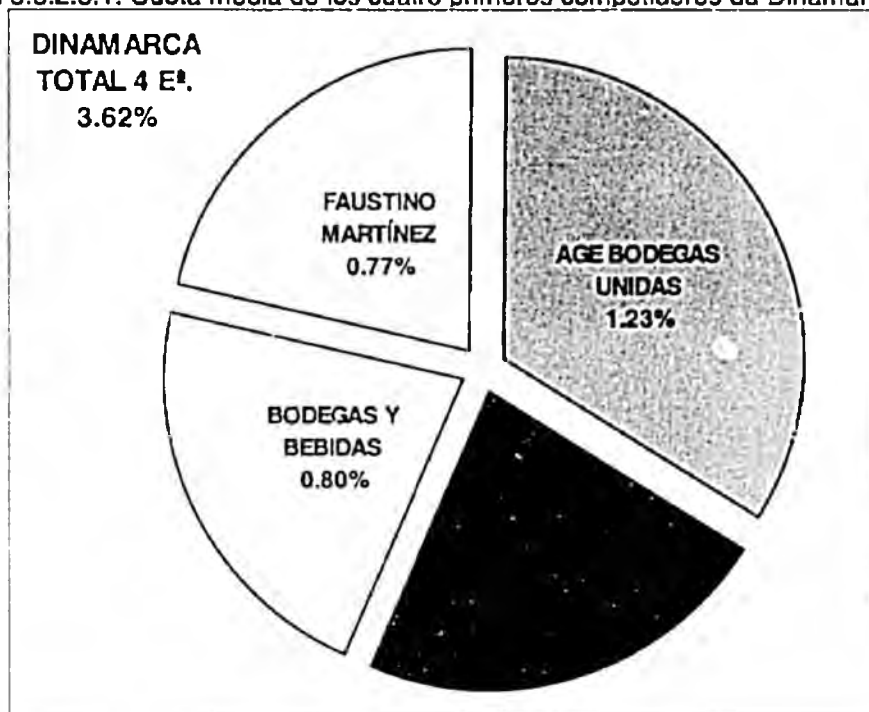
Existen tres empresas, que son, Federico Paternina, Marqués de Riscal y Berberana que no llegan a tener un 4,5% de cuota media, disminuyendo sus porcentajes de exportaciones significativamente en el periodo estudiado.

El vino se vende, mayoritariamente, en cadenas de alimentación, las cuales necesitan ofrecer vinos jóvenes, bajo segundas marcas, a precios extremadamente atractivos para el consumidor. Debido al aumento del precio de la uva en origen, no se puede suministrar vino en las condiciones que se pide, por lo que esto es un inconveniente, pero podría ser la oportunidad para vender el vino que más margen nos deja, que es el crianza, y a la vez incrementar el prestigio de los caldos riojanos.

Esta estrategia hace todavía menos atractivo este país para empezar a exportar, pero no para las grandes bodegas, que vendiendo vino de Rioja joven "barato", pueden introducir sus otras marcas con crianza.

La tendencia de los cuatro primeros exportadores es al alza, perdiendo los 13 exportadores cuota de mercado respecto al crecimiento de las exportaciones a Dinamarca, excepto Paternina y Bodegas y Bebidas.

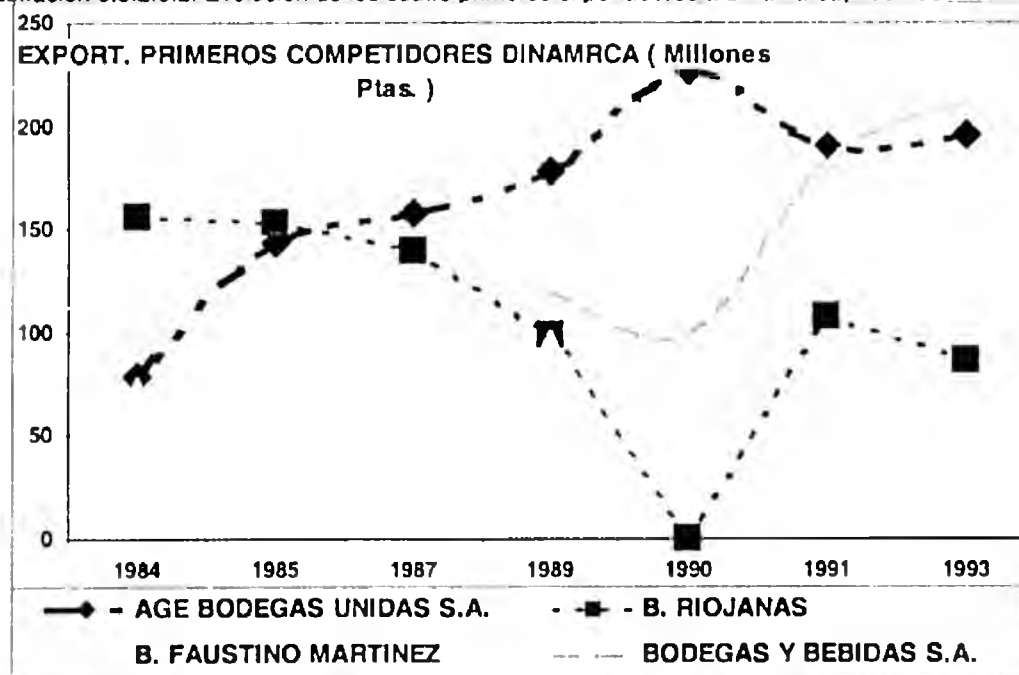
Ilustración 5.3.2.5.1. Cuota media de los cuatro primeros competidores da Dinamarca



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

La evolución de los cuatro primeros exportadores puede observarse en la siguiente gráfica.

Ilustración 5.3.2.5.2. Evolución de los cuatro primeros exportadores a Dinamarca, 1984/93



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

5.3.2.6. COMPETENCIA ACTUAL EN EE.UU.

Para EE.UU., el porcentaje de los cuatro primeros exportadores de vino con DOCR suma el 0.0425%, siendo su distribución como sigue:

MARQUÉS DE RISCAL S.A.	0.0218%
B. OLARRA S.A.	0.0080%
B. BILBAINAS S.A.	0.0075%
FEDERICO PATERNINA S.A.	0.0052%

El exportador más importante es la bodega de los herederos del Marqués de Riscal, claro líder en un país como EE.UU., en donde saca dos veces y media a los siguientes competidores.

En la Ilustración 5.3.2.6.1. se representa, mediante un gráfico circular, el porcentaje de cada uno de estas empresas.

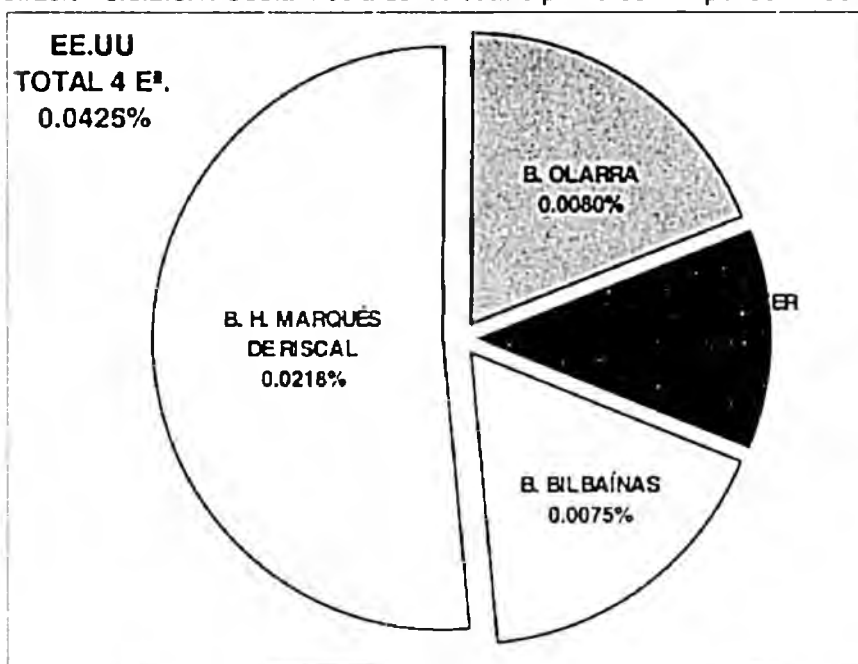
Es un mercado muy fragmentado, siendo el séptimo país por valor y el sexto por volumen de importaciones de vino con DOCR, en 1996, habiendo disminuido desde el segundo puesto del año 1970. Es un mercado estable, donde crece el consumo de vino con crianza en detrimento del joven, vendiéndose un 79% de vino envejecido, en 1996, y teniendo un precio medio muy por encima de la media de los países, (Antoñanzas y San Martín, 1997), por lo que lo hace un mercado bastante deseable para cualquier exportador.

Aunque partimos de una mala imagen, considerándose los vinos españoles de mala calidad, con una fuerte competencia con exportadores franceses e italianos, es un mercado con un gran potencial, por lo que podemos decir que es un mercado muy atractivo para poder empezar a vender vino con DOCR., con toda la batería de ayudas que sean necesarias por parte del ICEX, Consejo regulador o de las Comunidades Autónomas que están en la Denominación.

Existe una empresa, Marqués de Riscal, especializada claramente en este mercado, los demás 13 competidores son bastante pequeños en cuota de mercado, lo que parece que no se crean que es un buen mercado. Deberían realizar una mayor promoción en este país, del que podemos esperar muy buenas relaciones comerciales. De todas maneras, entendemos que con un dólar bajo, es más difícil exportar.

En la gráfica 5.3.6.1.2., de evolución de las exportaciones, se ve claramente como el líder tiene una tendencia alcista , mientras que los otros tres primeros competidores, tienden a la baja.

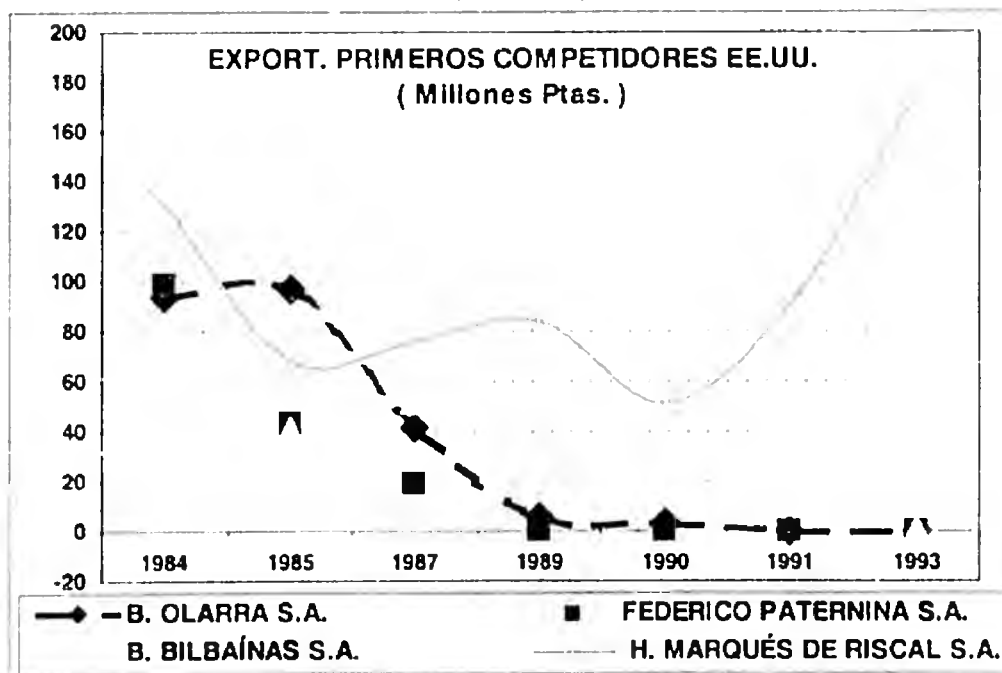
Ilustración 5.3.2.6.1. Cuota media de los cuatro primeros competidores de EE.UU.



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

La evolución de los cuatro primeros exportadores puede observarse en la siguiente gráfica

Ilustración 5.3.2.6.2. Evolución de los cuatro primeros exportadores a EE.UU., periodo 1984/93



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

5.3.2.7. COMPETENCIA ACTUAL EN HOLANDA

Para Holanda, el porcentaje de los cuatro primeros exportadores de vino con DOCR suma el 0.94%, siendo su distribución como sigue:

FRANCO ESPAÑOLAS S.A.	0.41%
B. OLARRA S.A.	0.29%
AGE BODEGAS UNIDAS S.A.	018%
FEDERICO PATERNINA S.A.	0.06%

El exportador más importante es Franco Españolas, con la mitad de lo que hacen los cuatro primeros competidores.

En la Ilustración 5.3.2.7.1 se observa detenidamente, mediante un gráfico circular, el porcentaje de cada uno de estas empresas.

Es un mercado demasiado fragmentado, siendo el séptimo país por valor y el sexto por volumen de importaciones de vino con DOCR, en 1996, habiendo remontado un puesto, respectivamente, desde el año 1970.

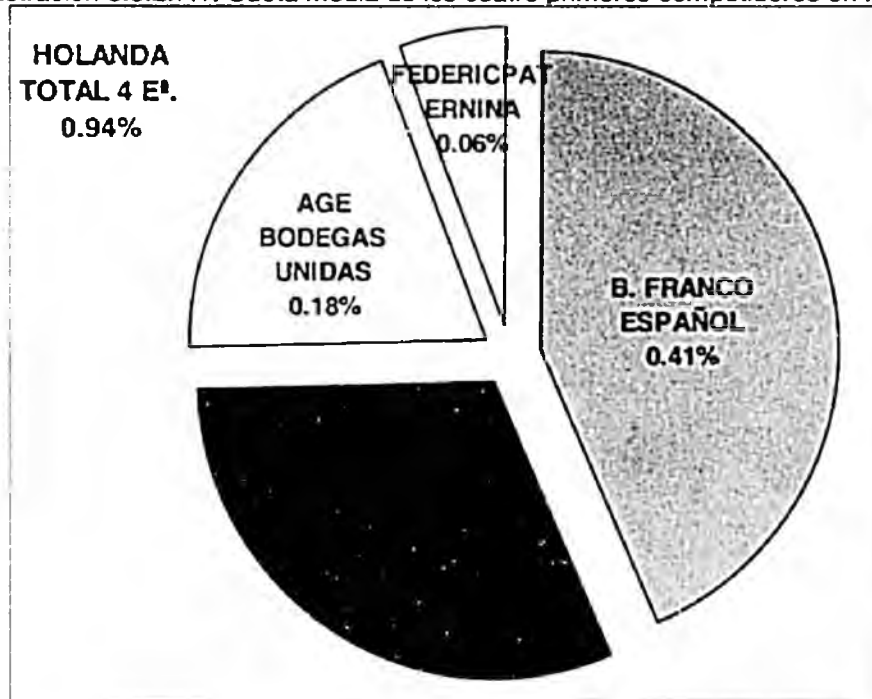
No es un mercado estable, ya que es el mercado de precio por antonomasia, vendiéndose un 62% de vino joven, en 1996, y teniendo un precio medio por debajo de la media de los países, desde que en el año 1983 se dejó de vender vino a granel a Holanda (Antoñanzas y San Martín, 1997).

Debido a la explicación anterior, Holanda no es un mercado muy apetecible para los exportadores de vinos de la DOCR, pero si quizá para introducirse en el mundo de la exportación, ya que por sus reducidas dimensiones y su batalla de precios son una excelente combinación para aprender en las lides de la exportación.

Existen tres empresas, que son Franco españolas, AGE y Olarra, que tienen un 5% de cuota media o más, siendo el resto de competidores de escasa entidad. Sus porcentajes de exportaciones disminuyen significativamente en el periodo estudiado, excepto Olarra, que irrumpe con mucha fuerza en el mercado Holandés.

La tendencia de las exportaciones de Franco Españolas tiene vaivenes, quizá por el precio, pero con tendencia al alza, mientras que Olarra tiene claramente su tendencia alcista.

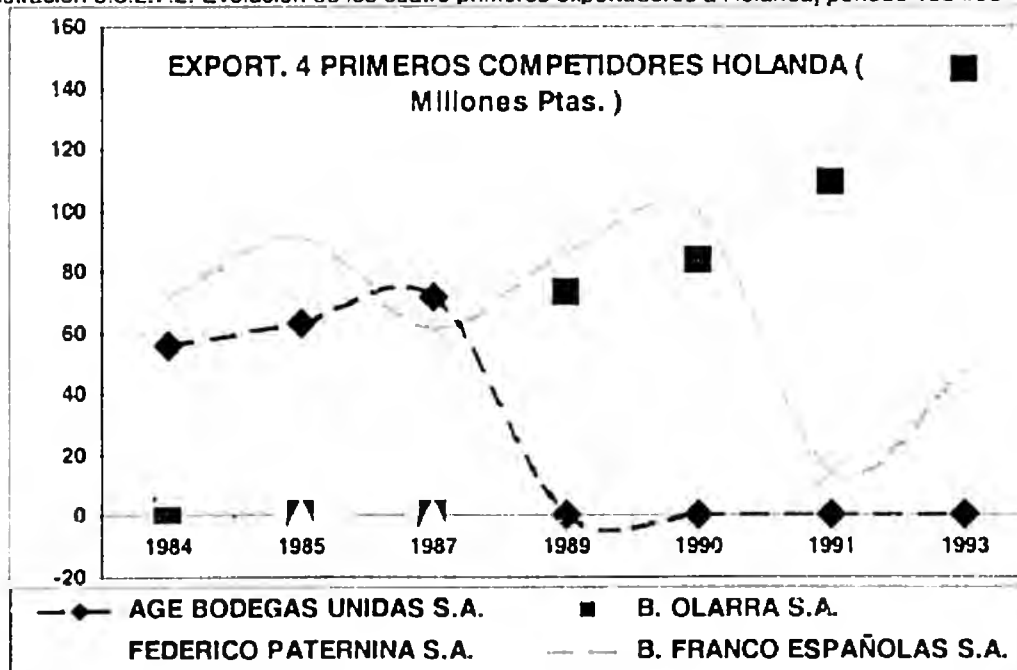
Ilustración 5.3.2.7.1. Cuota media de los cuatro primeros competidores en Holanda



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

La evolución de los cuatro primeros exportadores puede observarse observar en la siguiente gráfica

Ilustración 5.3.2.7.2. Evolución de los cuatro primeros exportadores a Holanda, periodo 1984/93



Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

5.3.3. ESTUDIO DEL ÁMBITO COMPETIDOR (EMPRESAS OFERENTES) DE LA COMPETENCIA ACTUAL.

Una vez vista cual es la importancia de las principales empresas exportadoras de vino con DOCR: y cuales son los competidores más importantes en cada uno de los mercados países, realizaremos ciertos comentarios sobre los distintos competidores, valorados individualmente.

En el apartado 5.2.1. ya establecimos cuales eran los exportadores más importantes por volumen y por valor de exportación de vino con DOCR. Así veíamos que los trece primeros exportadores eran, por orden descendente, los siguientes.

- 1 UNIÓN VITIVINÍCOLA S.A.
- 2 AGE BODEGAS UNIDAS S.A.
- 3 B FAUSTINO MARTINEZ S.A.
- 4 FEDERICO PATERNINA SA
- 5 BODEGAS Y BEBIDAS S.A.
- 6 B. BERBERANA S.A. Y GRUPO
- 7 BODEGAS OLARRA S.A.
- 8 H.. DEL MARQUÉS DE RISCAL
- 9 BODEGAS CAMPO BURGO S.A.
- 10 BODEGAS MONTECILLO S.A.
- 11 B. FRANCO ESPAÑOLAS S.A.
- 12 BODEGAS RIOJANAS S.A.
- 20 CVNE

En primer lugar, para cada una de las empresas, excepto para B. Montecillo S.A., intentaremos ver cual es y ha sido su campo de actividad o "unidad de negocio", Bueno (1987). Es decir, cuales son los productos diferentes que ofrece, sólo en su vertiente exportadora, y a qué diferentes mercados los ofrece.

Los datos disponibles en el Censo de exportadores son de vino tinto embotellado y para algunas empresas de vino blanco embotellado, pero no todas las empresas que exportan de un producto lo hacen del otro, por lo que para las empresas que se pueda, plasmaremos un sencillo mapa de grupos estratégicos de diversificación, según exportan diferentes productos y si lo hacen o no a diferentes mercados.

Comentaremos, también, si estas empresas tienen su cartera de mercados más o menos concentradas siguiendo el criterio establecido por

Porter (1982), para la determinación de la concentración de los diferentes sectores industriales.

Es decir, en función de si el 40% del mercado estaba en manos de 4 empresas, que ya aplicamos al estudio de la concentración de los diversos países-mercados. Esto nos dará la idea de que cuanto más concentrado estén los mercados para un exportador, mayor estabilidad tendrán sus ventas.

También, en segundo lugar, para cada una de estas empresas, determinaremos la posición de los principales países donde exporta, dentro de una matriz donde representaremos, por una parte el "Atractivo País", ya calculado en el apartado 5.2.1. y por otra parte la "Fuerza Competitiva" de la empresa en cada uno de los distintos países donde exporta.

El método para calcular el Índice de Fuerza Competitiva está explicado en el capítulo II de Metodología, representando los resultados en el cuadro nº 5.3.3.1, incluido en la página siguiente, siendo su calificación de Alta (A) o de Baja (B).

Esta Matriz la denominaremos a partir de ahora *Matriz Atractivo País – Fuerza Competitiva (Matriz FC/AP)*.

La obtención de datos y el método empleado para la confección de la Matriz FC/AP, se indicó en el capítulo de metodología.

Poniendo en relación este esfuerzo concreto, parcial, que cada bodega realiza en cada país (FC), con el que debería realizar en función de si objetivamente es ese país más interesante o Atractivo (AP), nos dará:

- por un lado, dónde está situado cada país para cada empresa
- Y por otro lado, algo más importante, hacia dónde debe dirigir su "Esfuerzo", "Estrategia" o "Fuerza Competitiva".

Veamos ahora, individualmente a cada exportador, su unidad de negocio y su matriz FC/AP, de entre los doce más importantes.

Cuadro nº 5.3.3.1. Clasificación principales bodegas exportadoras según el índice F.C.

FUERZA COMPETITIVA	PAÍSES	CUOTA	CLASIFIC.	TASA	CLASIFIC.	CLASIFIC.
BODEGAS		MEDIA %	PARCIAL	MEDIA	PARCIAL	TOTAL
AGE BODEGAS UNIDAS S.A.	REINO UNIDO	12,69%	A	1,022	A	A
	PAISES BAJOS	3,57%	B	0,307	B	B
	DINAMARCA	21,95%	A	1,067	A	A
	ALEMANIA	13,97%	A	1,007	A	A
	SUIZA	5,08%	B	0,653	B	B
B. OLARRA S.A.	REINO UNIDO	18,73%	A	1,141	A	A
	SUECIA	12,53%	B	0,679	B	B
	PAISES BAJOS	15,77%	A	0,663	B	B
	ALEMANIA	14,70%	A	2,860	A	A
FEDERICO PATERNINA S.A.	REINO UNIDO	8,42%	B	0,607	B	B
	SUECIA	8,05%	B	1,579	A	B
	DINAMARCA	8,19%	B	0,841	B	B
	ALEMANIA	13,12%	B	1,202	A	B
	SUIZA	27,50%	A	1,063	A	A
B. RIOJANAS S.A.	EE.UU.	4,77%	B	1,122	A	B
	REINO UNIDO	4,49%	B	0,563	B	B
	DINAMARCA	46,64%	A	0,932	A	A
	ALEMANIA	9,55%	B	1,951	A	B
	SUIZA	10,09%	B	1,039	A	B
B. BILBAINAS S.A.	EE.UU.	0,568851276	A	0,918005446	A	A
B. CAMPOBURGO S.A.	PAISES BAJOS	4,41%	B	0,750	B	B
	DINAMARCA	2,88%	B	0,319	B	B
	ALEMANIA	87,00%	A	0,968	A	A
MARQUÉS DE RISCAL S.A.	EE.UU.	29,24%	A	0,997	A	A
	REINO UNIDO	7,01%	B	0,802	B	B
	DINAMARCA	12,30%	A	1,072	A	A
	SUIZA	2,14%	B	0,167	B	B
CVNE	EE.UU.	15,97%	A	1,952	A	A
	REINO UNIDO	31,94%	A	1,163	A	A
	SUECIA	16,28%	A	0,000	B	B
	SUIZA	2,78%	B	0,000	B	B
UNION VITIVINICOLA S.A.	EE.UU.	8,36%	B	2,499	A	B
	REINO UNIDO	15,49%	A	1,221	A	A
	BÉLGICA-LUX.	8,04%	B	0,657	B	B
	SUIZA	16,40%	A	1,025	A	A
B. FAUSTINO MARTINEZ S.A.	REINO UNIDO	14,94%	A	1,049	A	A
	SUECIA	3,08%	B	0,167	B	B
	DINAMARCA	15,42%	A	0,962	A	A
	SUIZA	13,27%	A	0,808	B	B
B. FRANCO ESPAÑOLAS S.A.	REINO UNIDO	0,87%	B	0,167	B	B
	SUECIA	16,73%	A	0,969	A	A
	PAISES BAJOS	24,18%	A	1,247	A	A
	ALEMANIA	13,57%	B	0,627	B	B
B. BERBERANA S.A.	EE.UU.	3,02%	B	1,620	A	B
	REINO UNIDO	38,56%	A	1,163	A	A
	DINAMARCA	5,80%	B	1,119	A	B
	ALEMANIA	13,18%	B	1,020	A	B
BODEGAS Y BEBIDAS S.A.	REINO UNIDO	21,28%	A	1,116	A	A
	SUECIA	18,37%	A	1,340	A	A
	DINAMARCA	18,44%	A	0,923	A	A
	SUIZA	11,00%	B	1,066	A	B

Fuente: Elaboración propia a partir datos Censo Exportadores. Varios años

5.3.3.1. UNIÓN VITIVINÍCOLA S.A.

Esta empresa es la mayor exportadora de vino con DOCR, en el periodo 1984/93.

En los anexos de este capítulo, se exponen la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/93, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

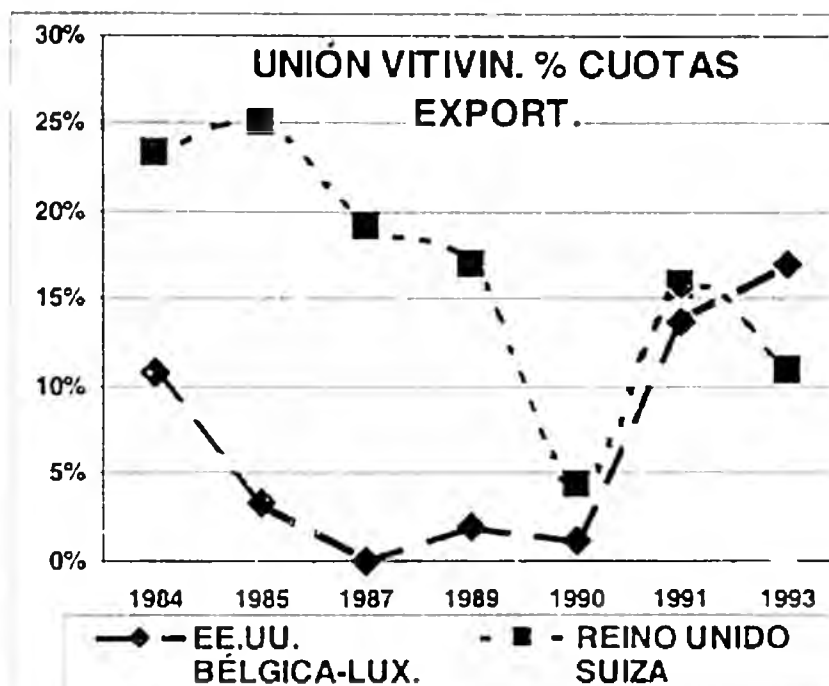
En la Ilustración 5.3.3.1.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes conclusiones. (datos referidos al total de exportaciones de la DOCR)

- Los países más importantes para Unión Vitivinícola, UV, Suiza y Reino Unido, con una cuota conjunta media del 32%.
- Sus mercados tradicionales, conjuntamente con los dos primeros, EE.UU. y Bélgica - Luxemburgo, alcanzando una cuota conjunta media de los cuatro de casi un 50%.
- Las cuotas medias son respectivamente, para Suiza, Reino Unido, EE.UU. y Bélgica - Luxemburgo, de 16,4, 15,5, 8,4 y 8%.
- Hay un quinto país del que disponemos de datos, Holanda, con un comportamiento muy irregular, no aportando especialmente mucho al cómputo global, sólo un 1,6% de cuota media.

En la Ilustración 5.3.3.1.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93., deduciendo las siguientes conclusiones

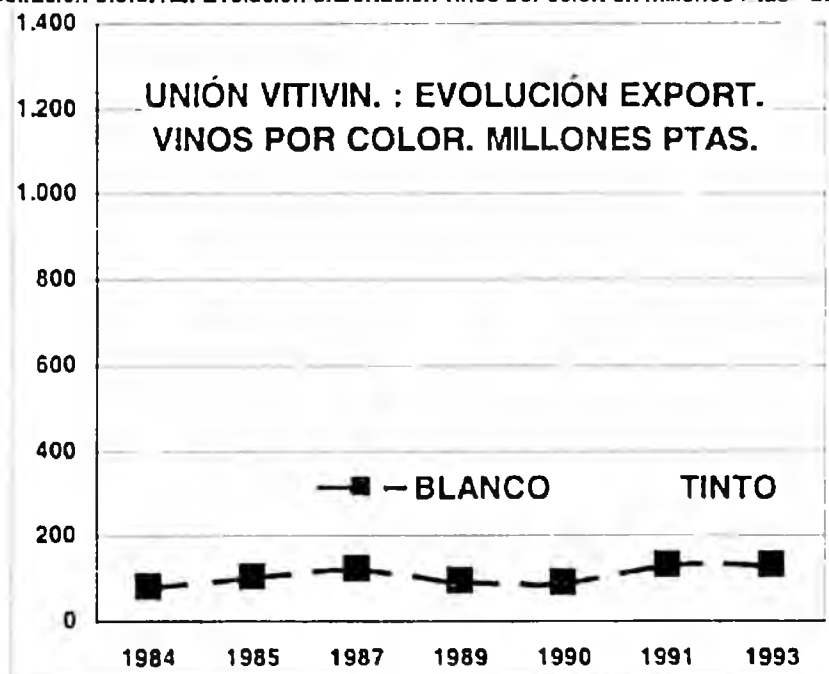
- Para UV el producto más importante de exportación es el vino tinto, siendo aproximadamente 10 veces más de lo que se exporta de blanco, con una tendencia alcista en el periodo considerado.
- El vino blanco, se mantiene prácticamente en el mismo volumen, durante el periodo considerado.

Ilustración 5.3.3.1.1. Evolución de las cuotas medias de exportación, en porcentajes, para Unión Vitivinícola.



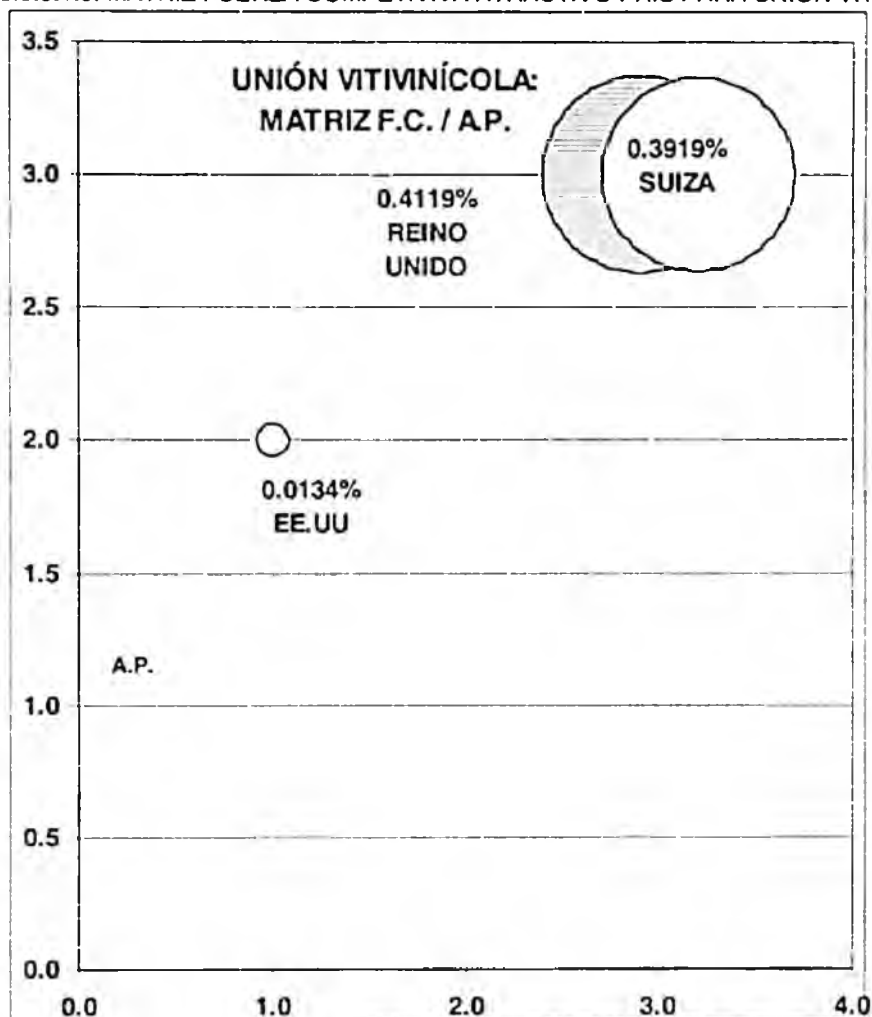
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.1.2. Evolución exportación vinos por color. en millones Ptas. de Unión Vitivinícola.



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.1.3. MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA UNIÓN VITIVINÍCOLA



Fuente: elaboración propia a partir del Censo de Exportadores. Varios años

La Ilustración 5.3.3.1.3. representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país.

De esta gráfica extraemos las siguientes conclusiones.

- Esta bodega, UV, se dedica especialmente a exportar a Suiza, Reino Unido y EE.UU.

5.3.3.2. AGE BODEGAS UNIDAS S.A.

En los anexos de este capítulo, se exponen la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/93, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

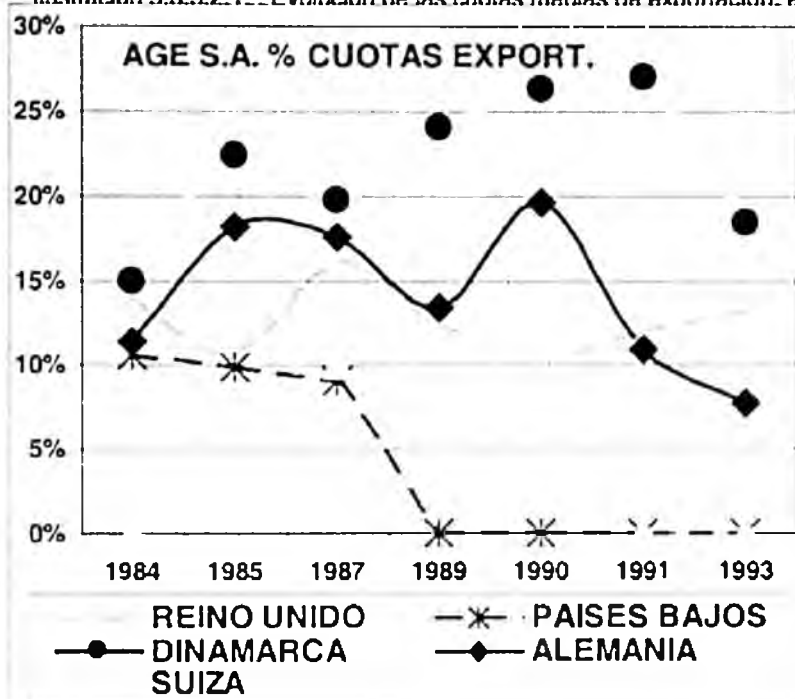
En la Ilustración 5.3.3.2.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes deducciones:

- El país más importante para AGE es Dinamarca, con un 22% de cuota media para el periodo estudiado.
- Alemania y Reino Unido son respectivamente, con un 14 y un 12,7%, los países que le siguen en importancia de ventas en AGE.
- Estos tres países contribuyen en más de un 38% al total de exportaciones, siendo los demás países poco significativos en porcentaje, por lo que deducimos que AGE no tiene muy diversificada su cartera de países.

En la Ilustración 5.3.3.2.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93, deduciendo las siguientes conclusiones:

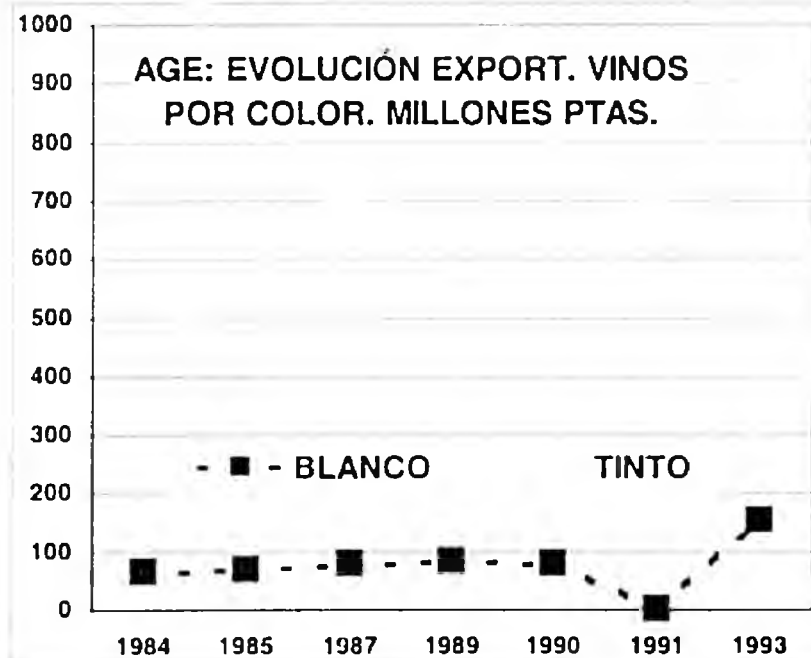
- Para AGE el producto más importante para exportar es el vino tinto, siendo aproximadamente 10 veces más de lo que se exporta de blanco, con una tendencia alcista en el periodo considerado.
- El vino blanco, se mantiene prácticamente en el mismo volumen, durante el periodo considerado.

Ilustración 5.3.3.2.1. Evolución de las cuotas medias de exportación, en porcentajes, para AGE



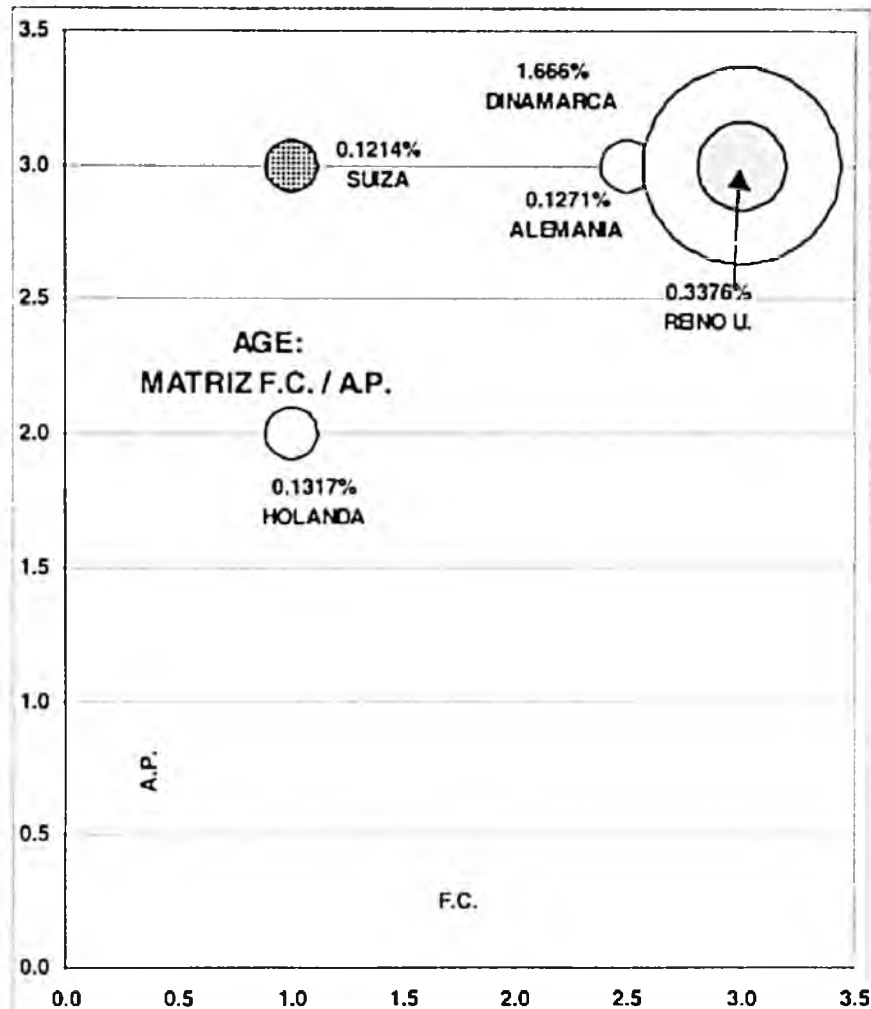
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.2.2 Evolución exportación vinos por color, en millones Ptas., de AGE



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.2.3. MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA AGE



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

La Ilustración 5.3.3.2.3. representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país, A.P.

De esta gráfica extractamos las siguiente conclusiones.

- AGE se dedica, con mucha fuerza en Dinamarca, país muy Atractivo, con mediana fuerza en Alemania (muy atractivo) y Reino Unido, país muy atractivo.

5.3.3.3. BODEGAS FAUSTINO MARTÍNEZ S.A.

En los anexos de este capítulo, se exponen la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/93, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

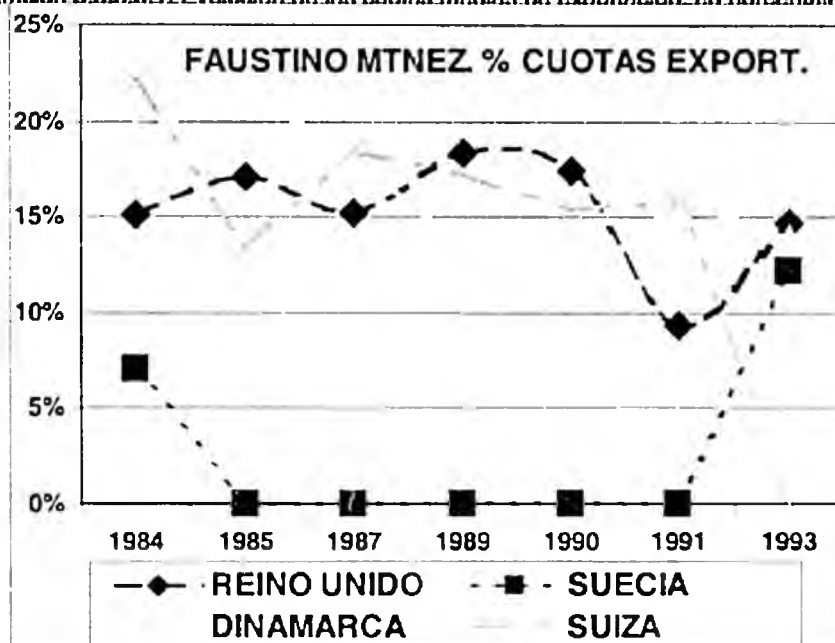
En la Ilustración 5.3.3.3.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes conclusiones.

- Es la tercera bodega que más exporta en el periodo estudiado.
- Los países más importantes para esta bodega son Dinamarca, Reino Unido y Suiza, con una cuota media del 15,4, 15 y 12,3%, respectivamente, lo que supone una cuota conjunta de casi un 44% de sus exportaciones en sólo tres países. Suiza está claramente en retroceso.
- Existen otros dos países, Suecia y Alemania, con un 3% de cuota media cada uno, con una tendencia alcista en los últimos años.

En la Ilustración 5.3.3.3.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93, deduciendo los siguientes resultados:

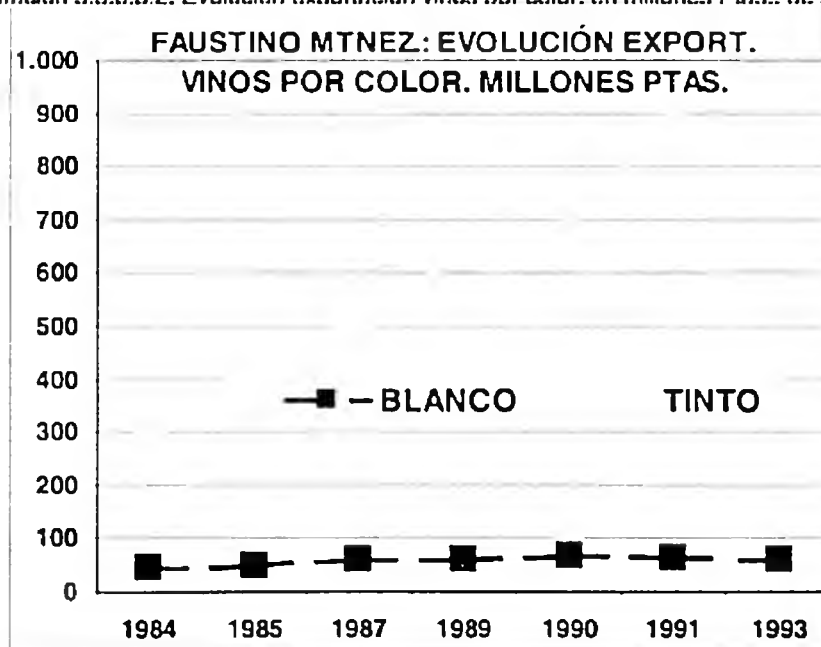
- Esta bodega exporta vino tinto y blanco embotellado, en una proporción de 10 veces más para el tinto. Esta clase de vino tiene una tendencia alcista.
- El vino blanco tiene una tendencia estacionaria en el periodo analizado, coincidiendo en los países donde exporta esta clase de vino con los dos primeros para él, como son Dinamarca y Reino Unido.

Ilustración 5.3.3.3.1. Evolución de las cuotas medias de exportación en porcentajes, para Faustino



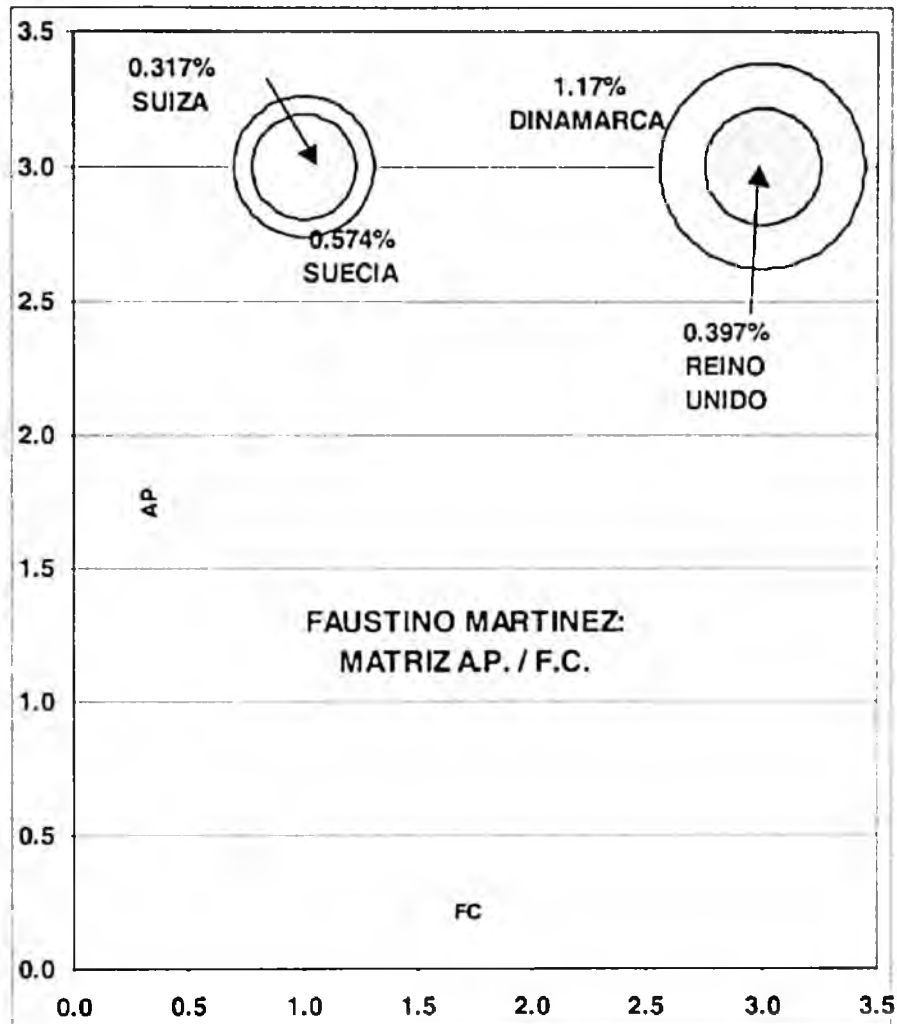
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.3.2. Evolución exportación vinos por color, en millones Ptas., de Faustino Martínez



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.3.3. MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA FAUSTINO MARTÍNEZ



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

La Ilustración 5.3.3.3.3. representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país, A.P.

De esta gráfica extractaremos las siguientes conclusiones.

- Como hemos reflejado antes, los países a los que se dedica más intensamente son Dinamarca y Reino Unido.
- Sería interesante aumentar la cuota en el Reino Unido. Existe un quinto país, Alemania, del cual también debería aumentar su cuota, ya que es un país muy atractivo.

5.3.3.4. FEDERICO PATERNINA S.A.

En los anexos de este capítulo, se exponen la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/93, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

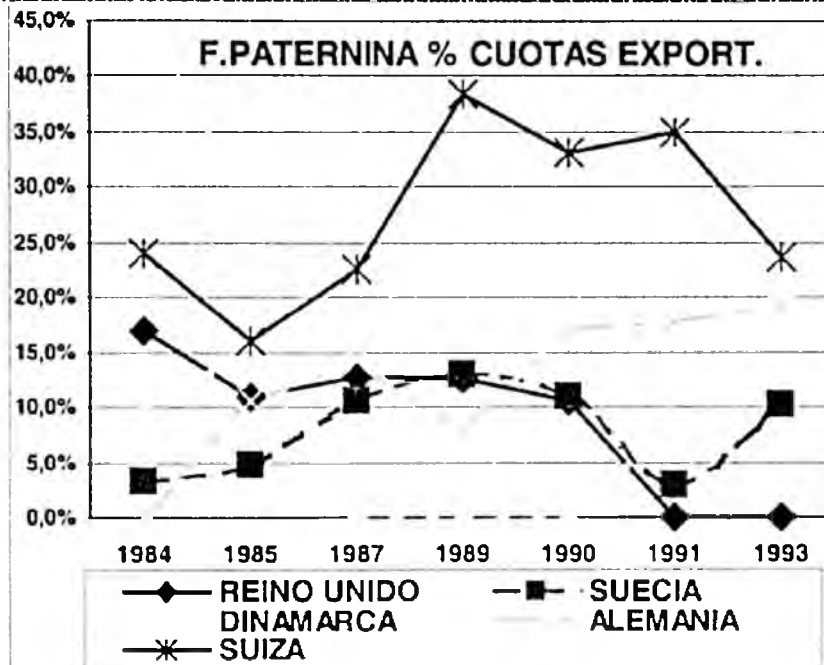
En la Ilustración 5.3.3.4.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes conclusiones.

- Para esta bodega, el país más importante es Suiza, con una cuota media del 27,5% del total de sus exportaciones,.
- Le siguen luego cuatro países, Alemania, Reino Unido, Dinamarca y Suecia, con una cuota medias respectivamente del 13, 8,4, 8,2 y 8%.
- Estos cinco países representan una media del 65,3% del total exportado de F. Paternina, estando concentradas en países Europeos.
- Las tendencias son alcistas para Dinamarca, Suecia y Alemania, mientras que para Suiza y Reino Unido es a la Baja.

En la Ilustración 5.3.3.4.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93., deduciendo las siguientes conclusiones

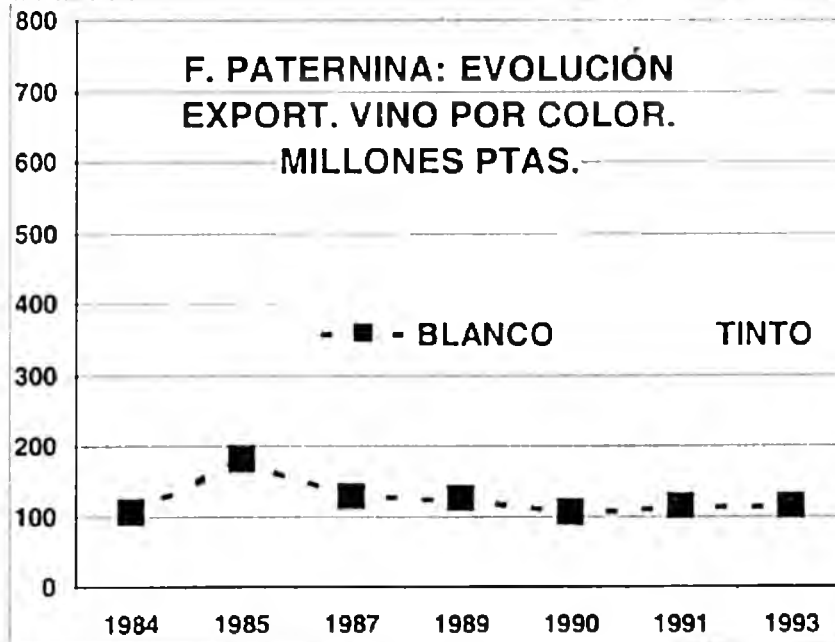
- La proporción de vino tinto con respecto al blanco es de cinco veces, siendo la tendencia de los tintos a incrementarse, mientras s que las de los blancos se mantiene prácticamente en la misma proporción, respecto del total, en el periodo considerado.

Ilustración 5.3.3.4.1. Evolución de las cuotas medias de exportación en porcentajes, para F. Paternina



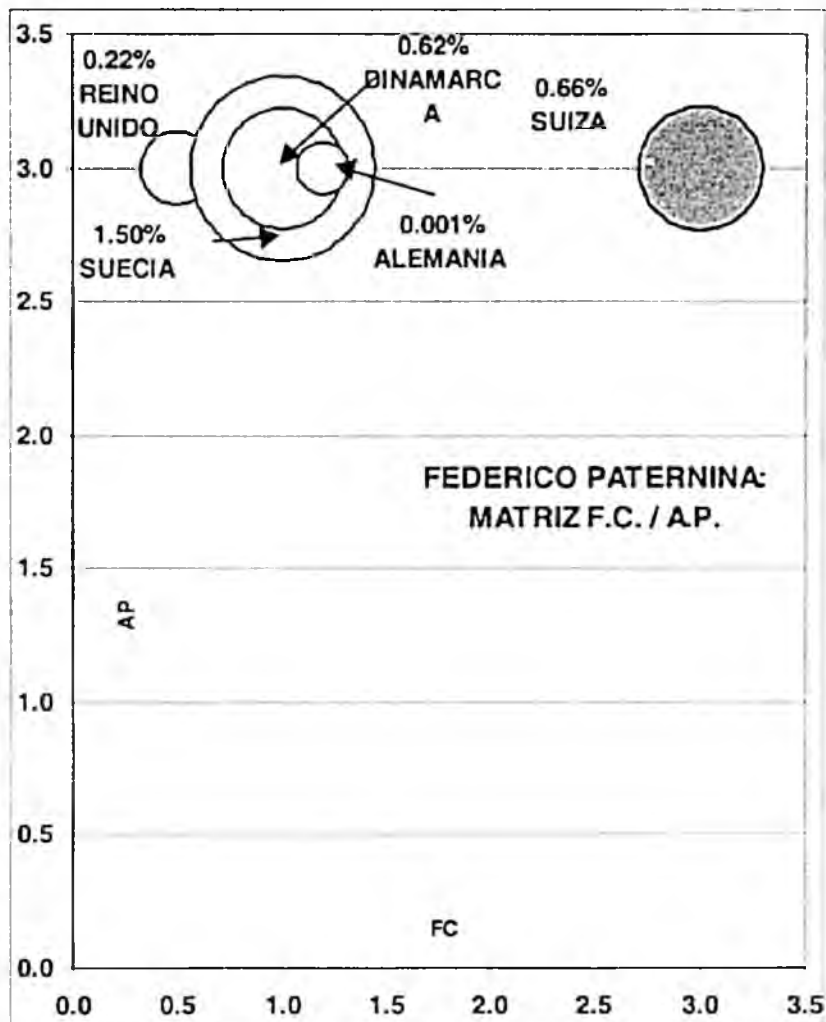
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.4.2. Evolución exportación vinos por color, en millones Ptas., de F. Paternina



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.4.3. . MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA F.PATERNINA



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

La Ilustración 5.3.3.4.3. representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país, A.P.

De esta gráfica extractamos las siguientes conclusiones.

- El país donde más esfuerzo se realiza es en Suiza, muy atractivo país, aunque ya veíamos antes que la tendencia de exportación es a la baja, por lo que pudiera ser interesante dedicar menos esfuerzo competitivo a este país.

5.3.3.5. BODEGAS Y BEBIDAS S.A.

En los anexos de este capítulo, se exponen la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/93, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

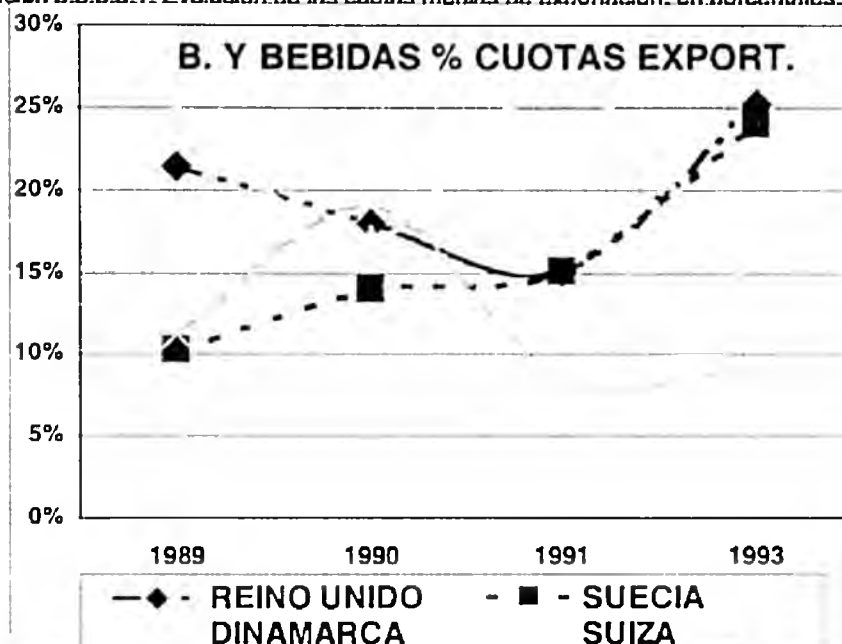
En la Ilustración 5.3.3.5.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes conclusiones.

- De Bodegas y Bebidas sólo disponemos datos desde el año 1989, donde irrumpe con fuerza en la escena de las exportaciones de vino con DOCR en la cuarta posición, hasta el año 1993.
- Son tres los países en donde realiza sus exportaciones mayoritariamente; Reino Unido, Dinamarca y Suecia, con una cuota media respectivamente del 21,3, 18,4 y 18,3%, concentrándose en casi un 60% en estos tres países.
- El cuarto país es Suiza, con un 11% de cuota media, lo que nos da una concentración de cuatro países muy alta, sobre el 70% de las exportaciones .

En la Ilustración 5.3.3.5.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93., deduciendo las siguientes conclusiones

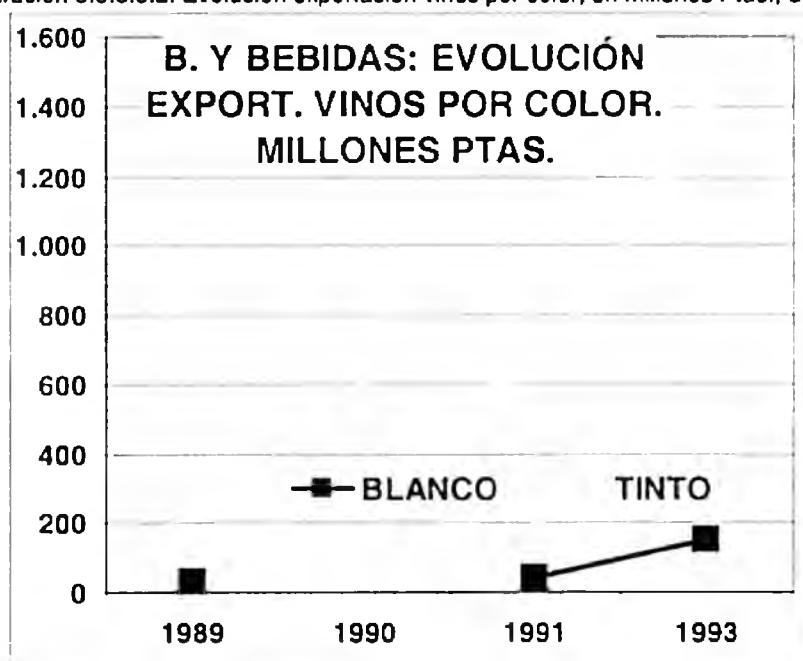
- Las exportaciones de vino tinto se multiplican por tres en cinco años, mientras que la de vino blanco son insignificantes en comparación a las de tinto, aunque en el año 93 se observa un aumento, que no sabemos si es coyuntural o se mantendrá en el tiempo.
- Consideraremos para realizar la Unidad de negocio que Bodegas y Bebidas exporta solamente un producto, vino tinto embotellado.

Ilustración 5.3.3.5.1. Evolución de las cuotas medias de exportación, en porcentajes, para Bodegas y B.



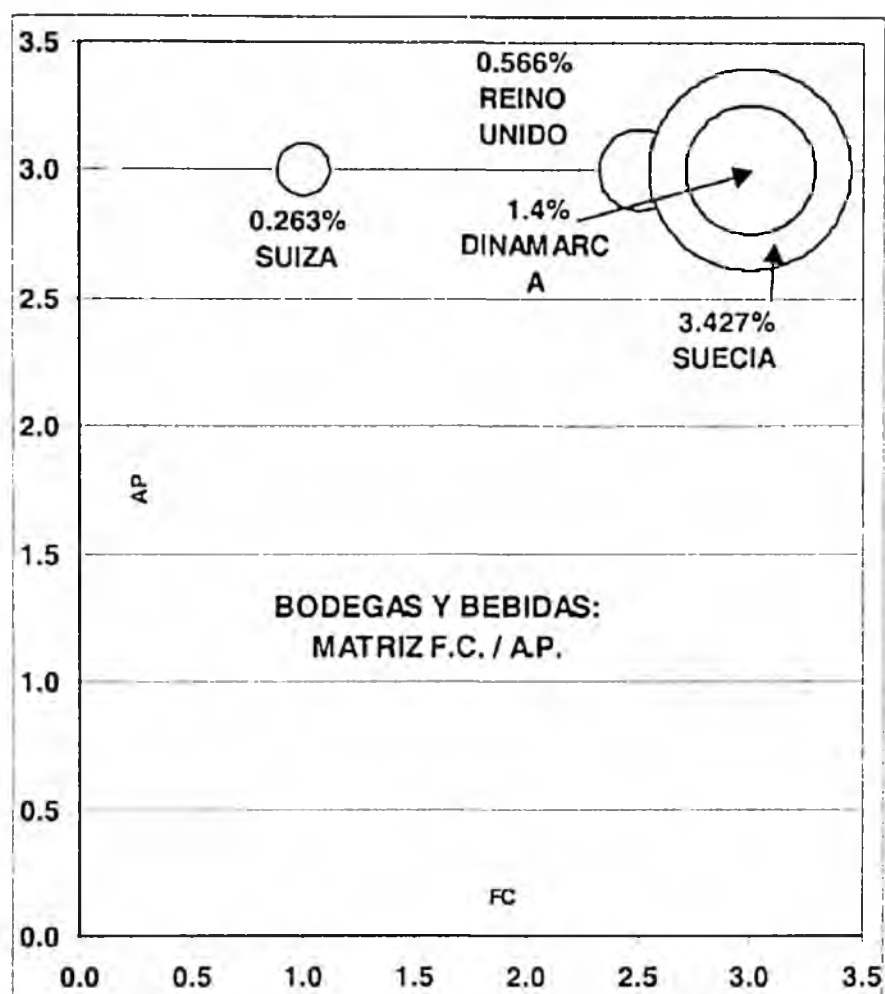
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.5.2. Evolución exportación vinos por color, en millones Ptas., de Bodegas y B.



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.5. 3. MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA BODEGAS Y B.



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

La Ilustración 5.3.3.5.3. representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país, A.P.

De esta gráfica extractamos las siguiente conclusiones.

- Los países donde más esfuerzo se realiza es en Suecia, Reino Unido y Dinamarca,
- Al Reino Unido sería interesante dedicarle un esfuerzo mayor, si cabe, y de esta manera mejorar su cartera de mercados – países.

5.3.3.6. BODEGAS BERBERANA S.A.

En los anexos de este capítulo, se exponen la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/93, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

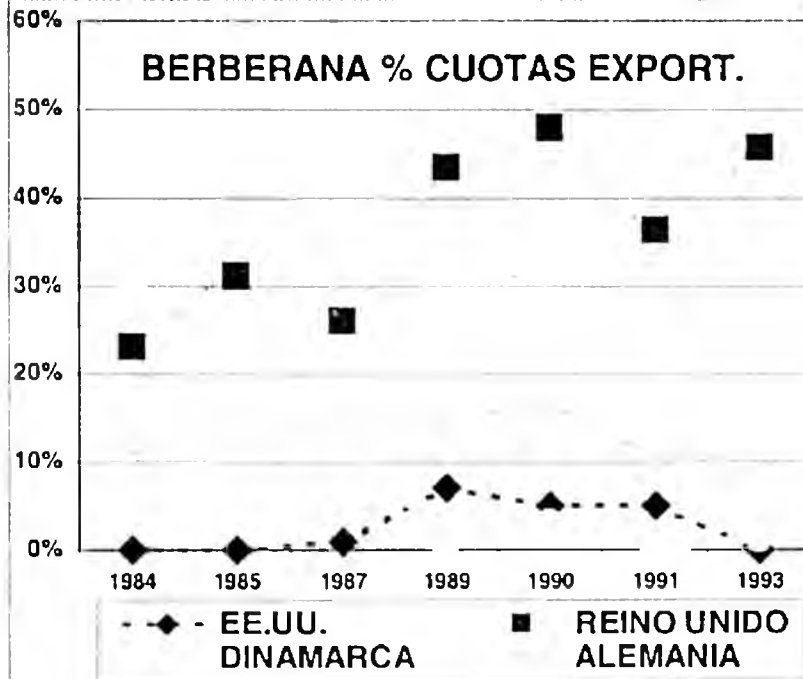
En la Ilustración 5.3.3.6.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes conclusiones.

- El primer país importador de vino para Berberana es el reino Unido, con un 38,6% de cuota media de sus exportaciones totales. La tendencia de las exportaciones a este país sigue una trayectoria alcista para el periodo estudiado.
- Le siguen tres países, distanciados bastante del primero y entre sí, que son; Alemania, Dinamarca y EE.UU., con unas cuotas medias respectivas del 13, 5,8 y 3% respectivamente. Las tendencias de Alemania y EE.UU. son constantes en el periodo 1984/93, mientras que Dinamarca da una tendencia claramente a la baja.
- Entre estos cuatro países obtienen una cuota media del 60,56%, lo que significa que sus mercados están muy concentrados.

En la Ilustración 5.3.3.6.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93, deduciendo las siguientes conclusiones

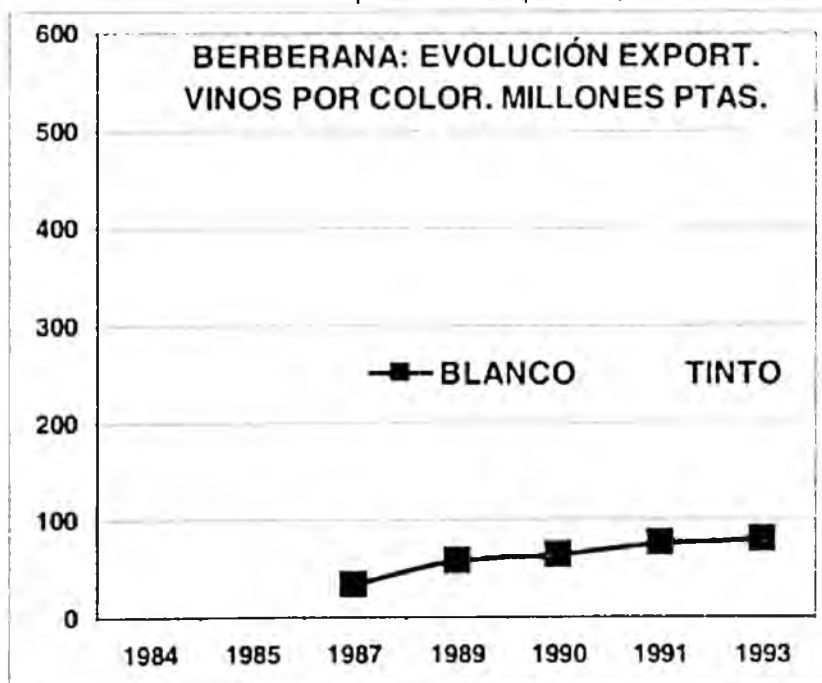
- Las exportaciones de vino tinto embotellado representan alrededor de seis veces las de vino blanco.
- Las dos clases de vino tienen unas tendencias al alza, y se exporta a los tres primeros países, en la proporción 6 a 1 de tinto y blanco.

Ilustración 5.3.3 6.1... Evolución de las cuotas medias de exportación, en porcentajes, para Berberana



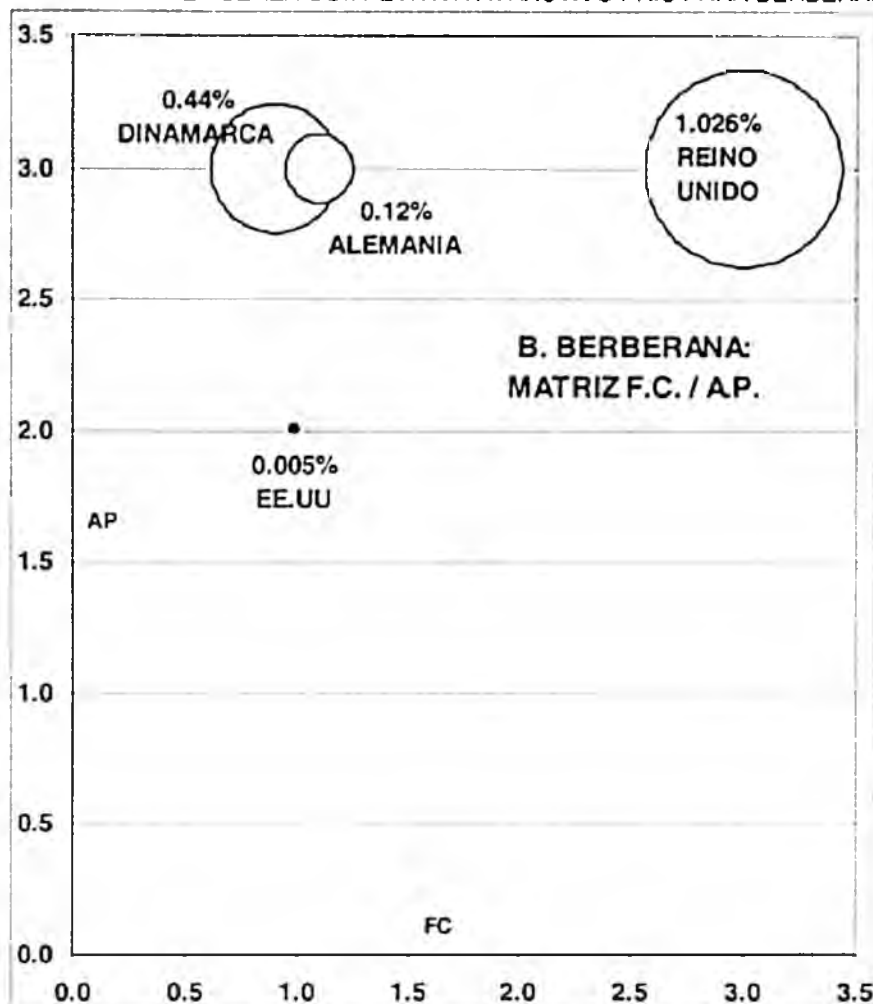
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.6.2. Evolución exportación vinos por color, en millones Ptas., de Berberana



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.6.3. MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA BERBERANA



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

La Ilustración 5.3.3.6.3. representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país, A.P.

De esta gráfica extractamos las siguiente conclusiones.

- El país al que más se dedica intensamente es al Reino Unido, país muy Atractivo.
- Podría interesarle incrementar su esfuerzo comercial en Alemania, ya que es un país del que su Atractivo País es Alto, y del cual se pueden derivar muy buenos resultados.

5.3.3.7. BODEGAS OLARRA S.A.

En los anexos de este capítulo, se exponen la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/93, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

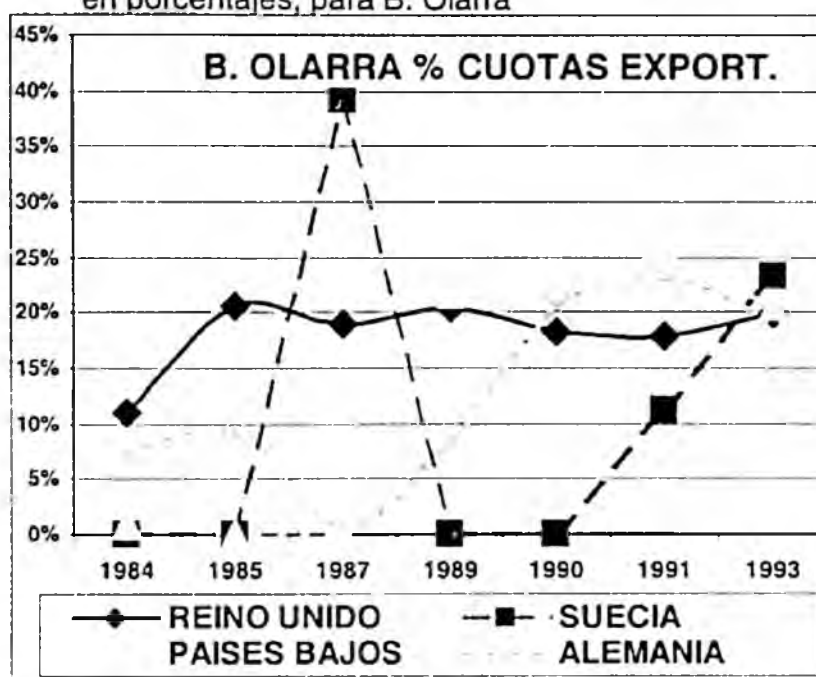
En la Ilustración 5.3.3.7.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes conclusiones.

- Esta bodega tiene cuatro países que representan un 61,7% de cuota media de las exportaciones de vino embotellado que realizó esta empresa entre 1984/93. Estos países y cuotas medias respectivas son, por orden de importancia: Reino Unido, 17,73%, Holanda, 15,8%, Alemania, 14,7%, y Suecia, 15,53%. Excepto en el Reino Unido, en los otros tres países se introduce muy rápidamente, afianzándose su cuota de mercado en cada uno estos países.
- Existe un quinto país, EE.UU., con una cuota media del 9,2%, en donde parece que quiere tomar posiciones estratégicas, de idéntica manera que en los otros países.
- El total de cuotas medias para el periodo 1984/93, de estos cinco países, es del 71% del total exportado.

En la Ilustración 5.3.3.7.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93., deduciendo las siguientes conclusiones

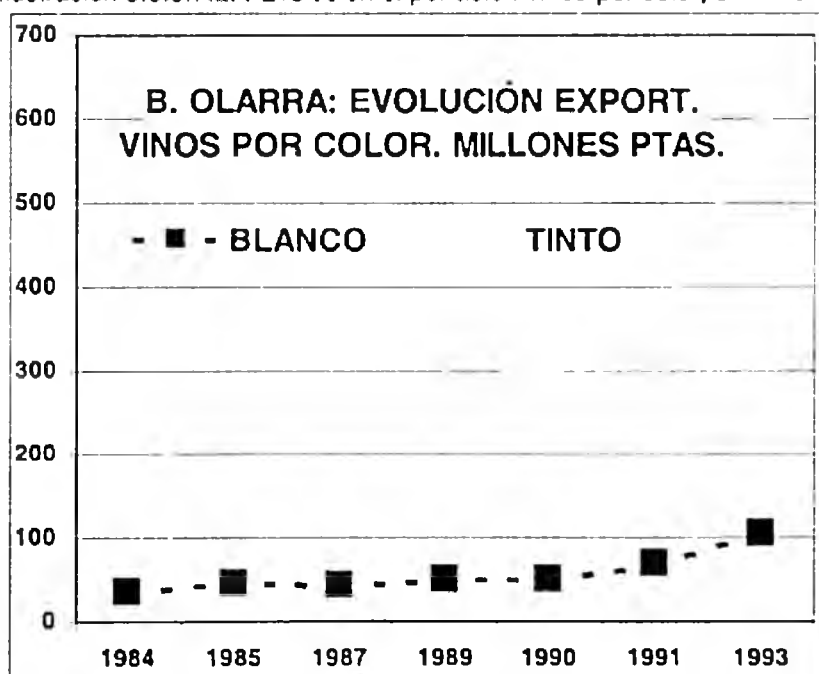
- El vino tinto se exporta cinco veces más que el blanco, con una clara tendencia alcista de los dos productos.
- Mientras que el vino blanco se exporta al Reino Unido como primer país, el tinto se exporta en primer lugar a Holanda, algo que no sucedía con los anteriores competidores, que vendían en la misma proporción y la misma posición de países, tanto el vino tinto como el blanco.

Ilustración 5.3.3.7.1. Evolución de las cuotas medias de exportación, en porcentajes, para B. Olarra



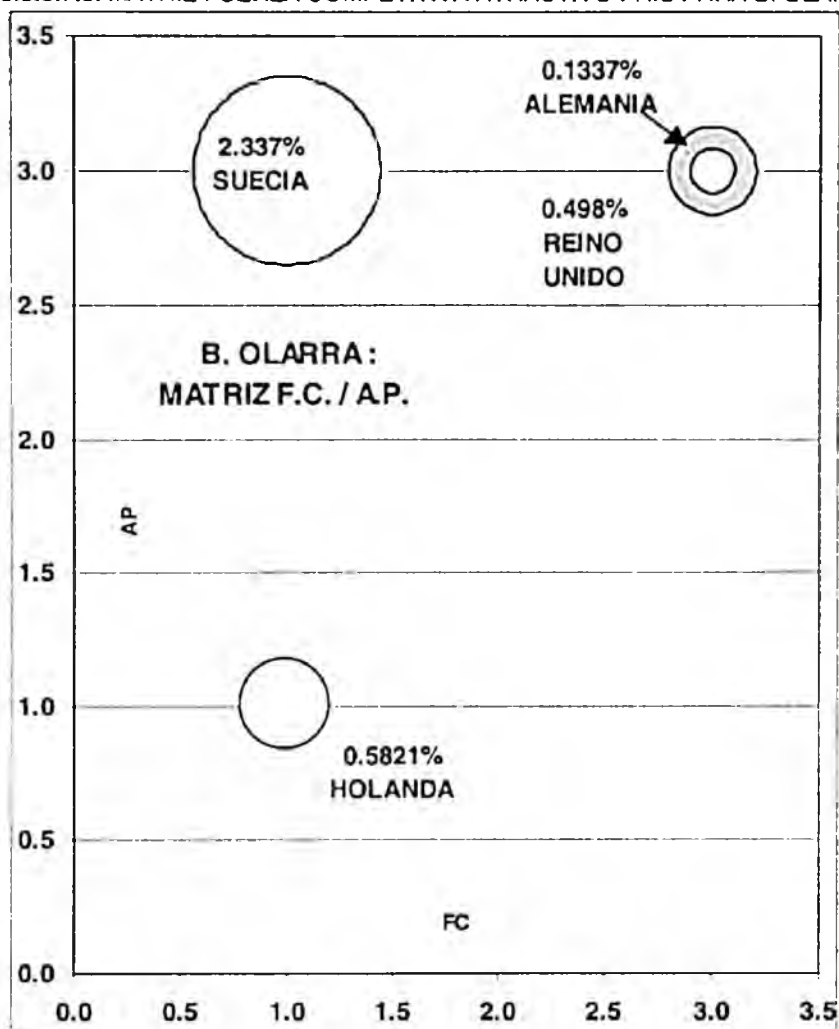
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.7.2. . Evolución exportación vinos por color, en millones Ptas., de B. Olarra



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.7.3. MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA B. OLARRA



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

La Ilustración 5.3.3.7.3. representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país, A.P.

De esta gráfica extractamos las siguiente conclusiones.

- Donde más fuerza realiza es en Suecia, país catalogado como muy atractivo
- Olarra tiene bastante diversificada su oferta por todos los países.

5.3.3.8. BODEGAS DE LOS HEREDEROS DEL MARQUÉS DE RISCAL S.A.

En los anexos de este capítulo, se exponen la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/93, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

En la Ilustración 5.3.3.8.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes conclusiones.

- Este exportador tiene su principal mercado de exportación en EE.UU., con un 29.24% de cuota media para el periodo estudiado.
- Los siguientes países más significativos son, por orden de importancia, Dinamarca, reino Unido y Suiza, con unas cuotas medias respectivamente del 12,3, 7 y 2%.
- Hasta finales de los años ochenta la tendencia es a la baja en las exportaciones, pero a partir de 1990 va recuperando la cuota de mercado.

En la Ilustración 5.3.3.8.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93., deduciendo las siguientes conclusiones

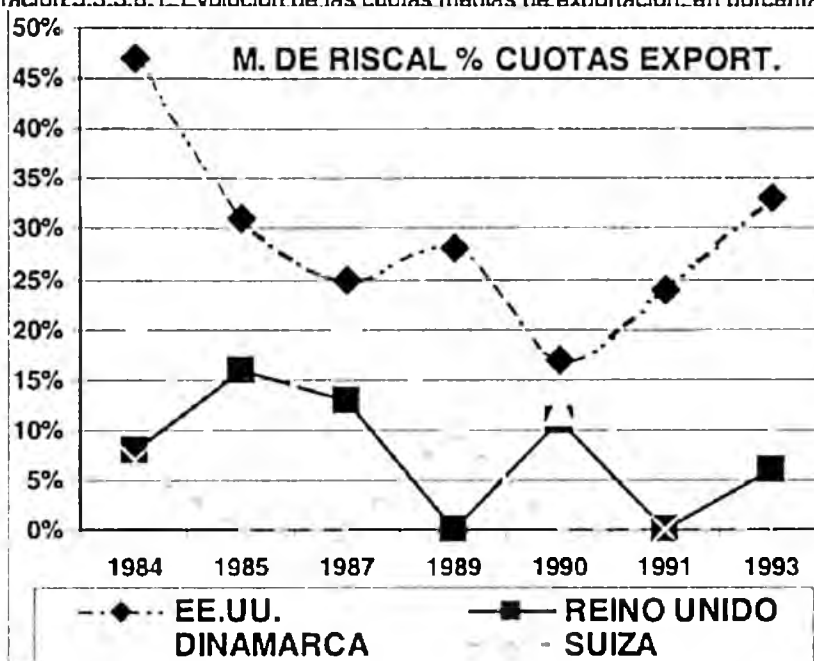
- Solamente exporta un producto, siempre según el Censo de exportadores, que es el vino tinto embotellado con DOCR. Como con todos los exportadores, sería estupendo haber podido contar con las cifras de exportación de estas empresas, no sólo por colores, sino también por si el vino es joven o envejecido.

La Ilustración 5.3.3.8.3. representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país, A.P.

De esta gráfica extractamos las siguiente conclusiones.

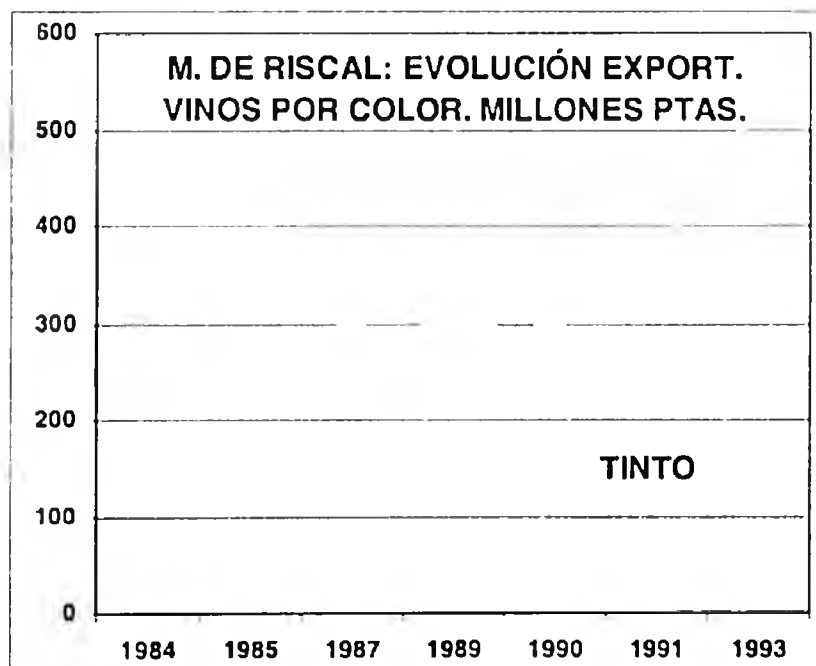
- El país más importante para M. De Riscal es EE.UU., siendo un país atractivo para la exportación de vinos con DOCR, según nuestra clasificación
- En Suiza tendría podría interesarle aumentar su esfuerzo, ya que es un país muy atractivo.

Ilustración 5.3.3.8.1. Evolución de las cuotas medias de exportación en porcentajes, para M. De Riscal



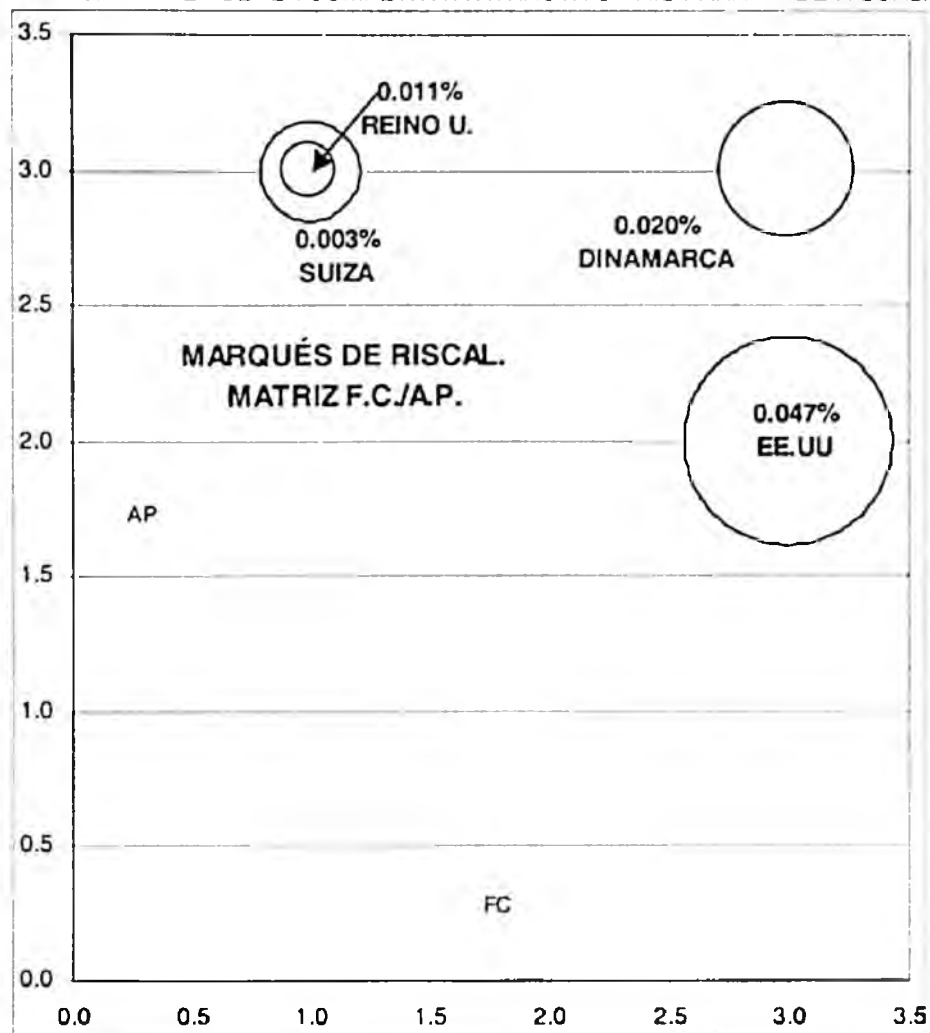
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.8.2. Evolución exportación vinos por color, en millones Ptas., de M de Riscal.



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.8.3. MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA M DE RISCAL.



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

5.3.3.9. BODEGAS CAMPOBURGO S.A.

En los anexos de este capítulo, se exponen la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/93, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

En la Ilustración 5.3.3.9.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes conclusiones.

- El primer país importador, con clara ventaja sobre los demás, de vino tinto de Campoburgo es Alemania, con una cuota media en el periodo 1984/93 del 87%.

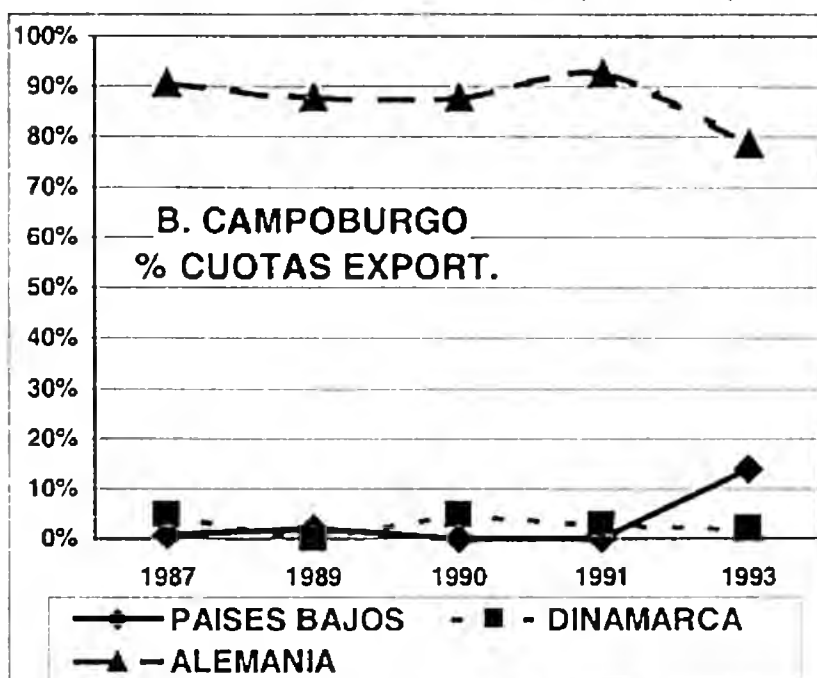
Según sus cuentas anuales exporta el 58% del total de sus ventas, por lo que la concentración en un país – mercado o país – cliente es del 50%, con el consiguiente riesgo que esto conlleva para la empresa. Parece que la tendencia de este mercado es a la baja. Un factor a considerar es el hecho de que el 75% de las importaciones alemanas, en 1991, fueron de vino joven.

- Los otros dos países son Holanda y Dinamarca, con una cuota media respectivamente, del 4,4 y del 2,9%, lo que representa conjuntamente un 94% del total de las exportaciones.

En la Ilustración 5.3.3.9.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93., deduciendo las siguientes conclusiones

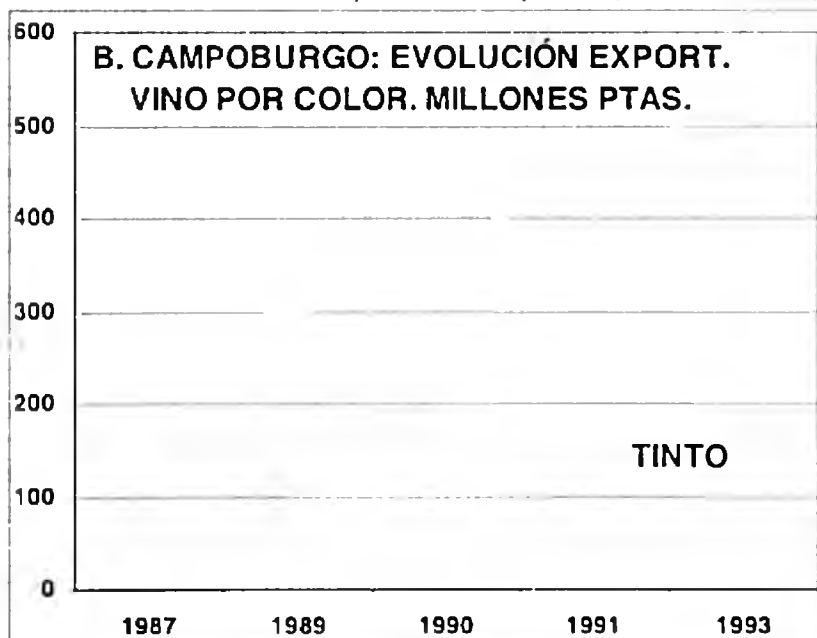
- Solamente exporta un producto, vino tinto embotellado con DOCR, siendo la evolución francamente favorable, con una tendencia alcista.

Ilustración 5.3.3.9.1. Evolución de las cuotas medias de exportación, en porcentajes, para B. Campoburgo



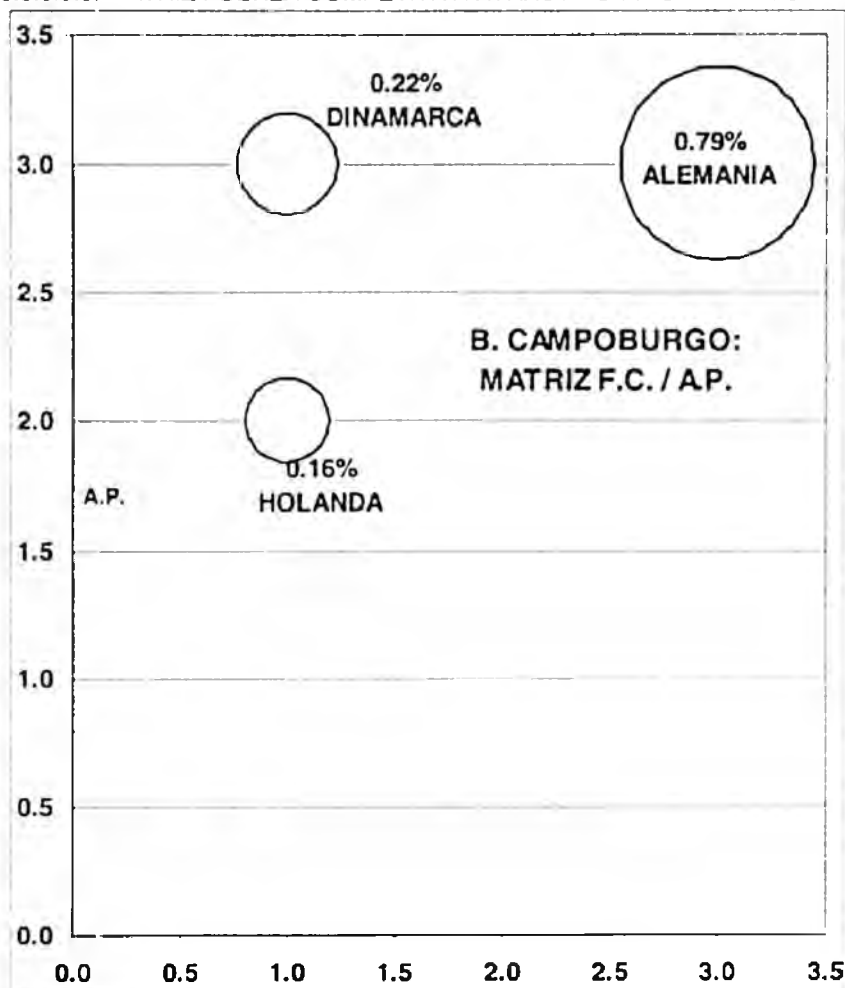
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.9.2. Evolución exportación vinos por color, en millones Ptas., de B. Campoburgo.



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.9.3. MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA B. CAMPOBURGO.



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

La Ilustración 5.3.3.9.3 representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país, A.P.

De esta gráfica extractamos las siguiente conclusiones.

- El país al que se dedica intensamente es Alemania, siendo un país muy atractivo.

5.3.3.10. BODEGAS FRANCO ESPAÑOLAS S.A.

En los anexos de este capítulo, se expone la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/93, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

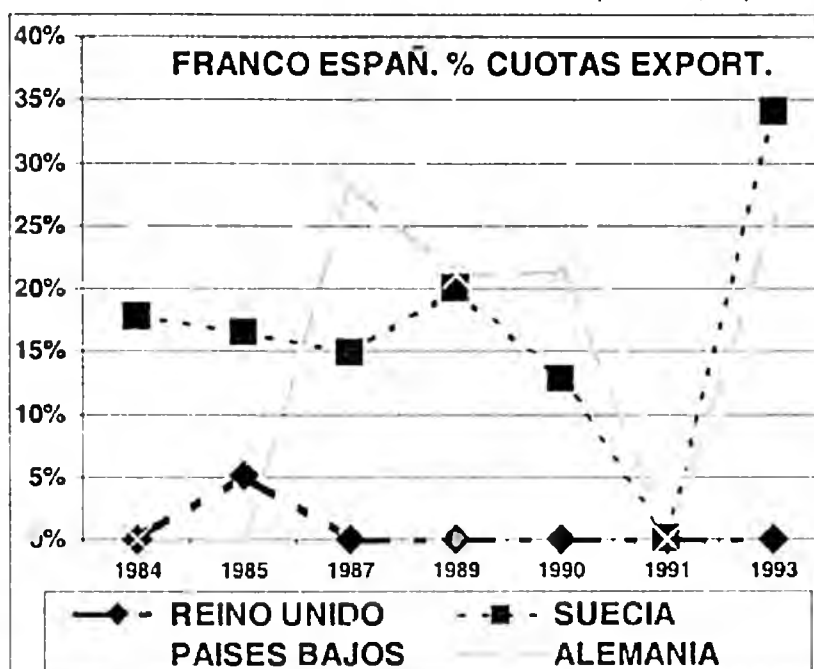
En la Ilustración 5.3.3.10.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes conclusiones.

- El primer país al que exporta F. Españolas es Holanda, con un 24% de cuota media en el periodo 1984/93. Aunque con altibajos, la tendencia de exportación es creciente.
- Los siguientes países son Suecia y Alemania, con unas cuotas medias respectivas del 16,7 y 15,6%, respectivamente. Su tendencia también presenta altibajos, aunque en crecimiento.
- Entre los tres representan un 55% de la cuota media de exportación de esta bodega.

En la Ilustración 5.3.3.10.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93., deduciendo las siguientes conclusiones

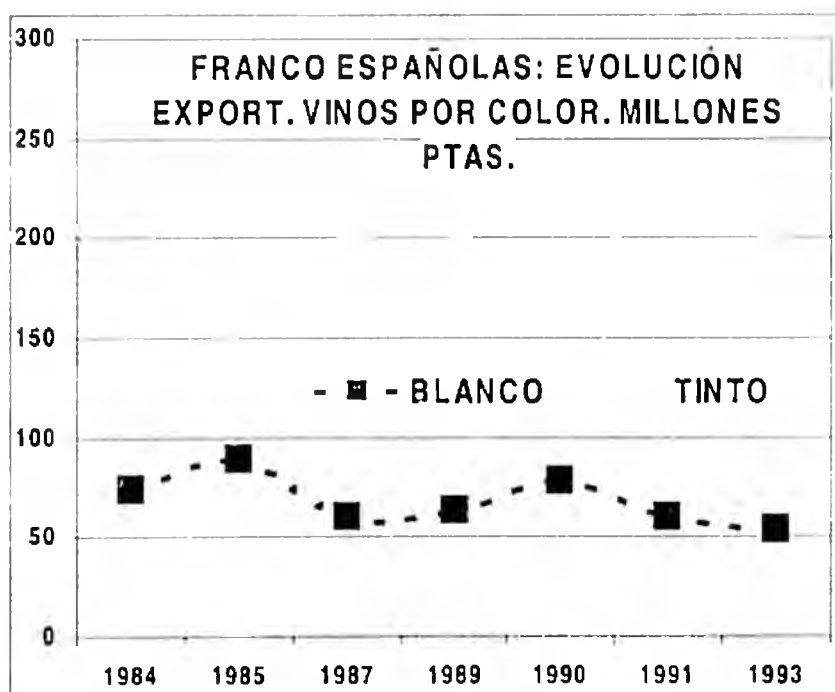
- Las exportaciones de vino tinto embotellado con DOCR representan aproximadamente cuatro veces las de vino blanco.
- Los dos productos representan alzas y bajas continuas en el periodo estudiado, aunque su tendencia es de mantenimiento.

Ilustración 5.3.3.10.1. Evolución de las cuotas medias de exportación, en porcentajes, para Franco Esp.



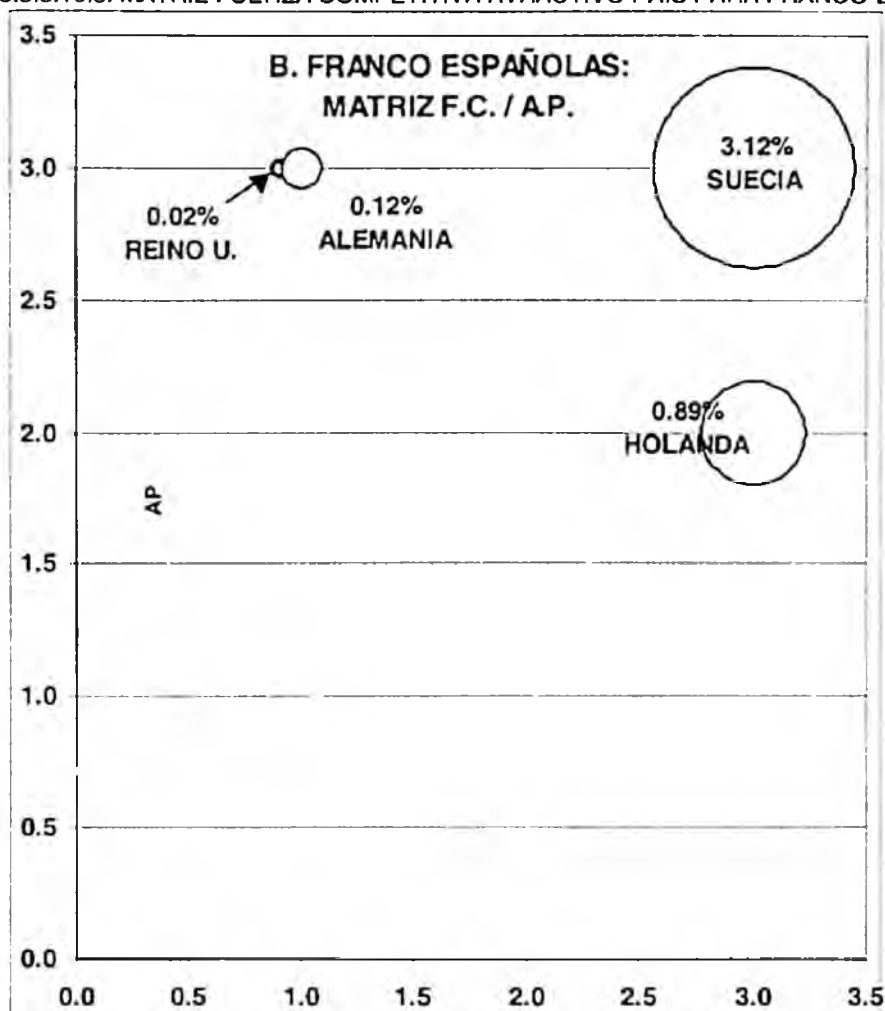
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.10.2. Evolución exportación vinos por color, en millones Ptas., de Franco Españolas



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.10.3. MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA FRANCO ESP.



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

La Ilustración 5.3.3.10.3. representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país, A.P. De esta gráfica extractamos las siguientes conclusiones.

- Esta empresa también presenta un espectro bastante completo en cuanto a la composición de los países a donde exporta, siendo los países a los que se dedica más intensamente, Holanda y Suecia
- Podría intentar consolidar este escenario incrementando el esfuerzo en el Reino Unido, ya que apenas está introducido en él.

• 5.3.3.11. BODEGAS RIOJANAS S.A.

En los anexos de este capítulo, se expone la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/93, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

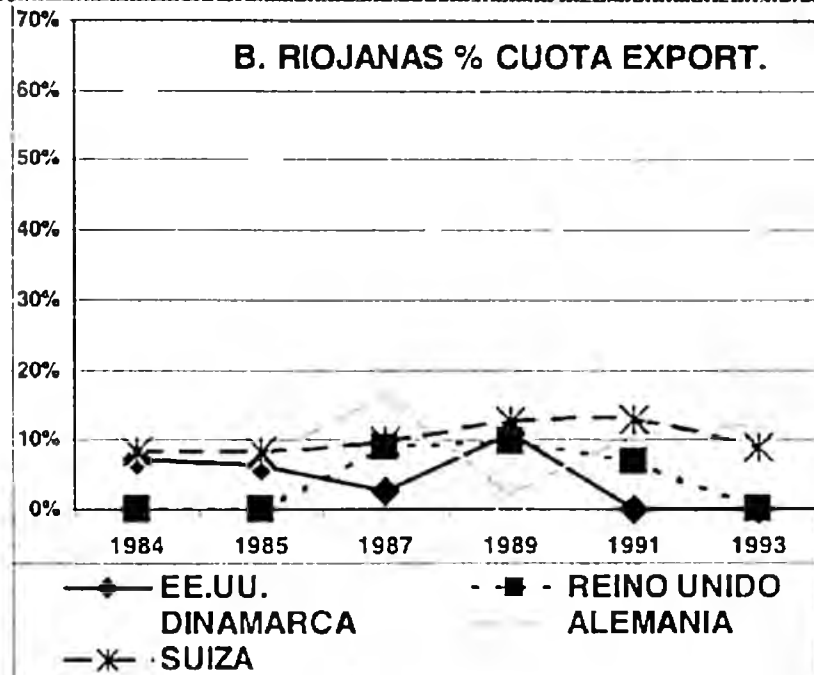
En la Ilustración 5.3.3.11.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes conclusiones.

- El primer país que importa de B. Riojanas es Dinamarca, con una cuota media del 46,6%, en el periodo 1984/93, siendo su tendencia a la baja.
- Le siguen luego Alemania y Suiza, con una cuota media respectivamente del 10y 9,6%, con tendencias estabilizadas respecto a la media.
- Hay otros dos países, Reino Unido y EE.UU., con unas cuotas medias respectivamente, del 4,5 y 4,8% respectivamente para el periodo estudiado.
- La cuota media total de estos cinco países es del 75% del total exportado por B. Riojanas, en el periodo 1984/93.

En la Ilustración 5.3.3.11.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93., deduciendo las siguientes conclusiones

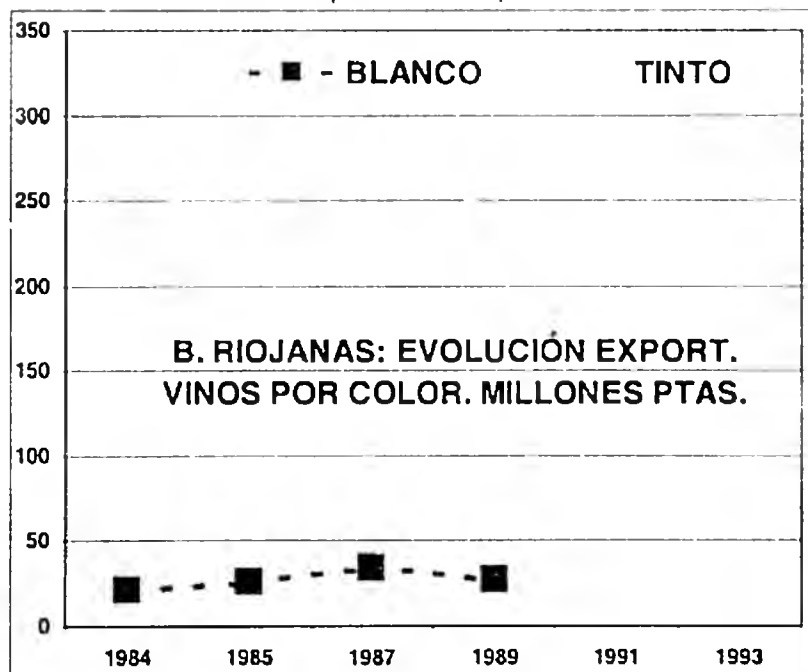
- Las exportaciones de vino tinto embotellado con DOCR., supone más de diez veces el vino blanco, en el periodo 1984/89, desapareciendo estas últimas a partir de 1990.
- Las dos clases de tintos tienen una tendencia a la baja en sus exportaciones.

Ilustración 5.3.3.11.1. Evolución de las cuotas medias de exportación en porcentajes, para B. Riojanas.



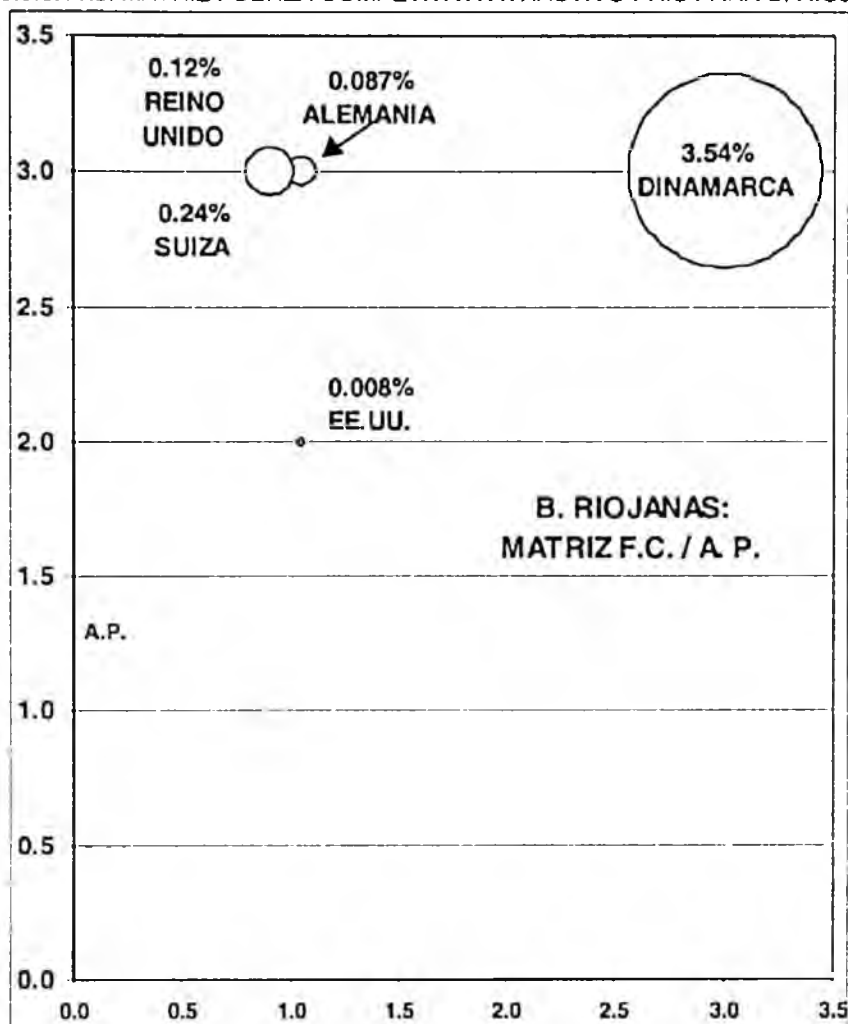
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.11.2. Evolución exportación vinos por color, en millones Ptas., de B. Riojanas.



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.11.3. MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA B. RIOJANAS.



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

La Ilustración 5.3.3.11.3. representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país, A.P.

De esta gráfica extractamos las siguiente conclusiones.

- El país al que se dedica más intensamente es Dinamarca, siendo este un país muy atractivo para exportar vino con DOCR, según nuestra clasificación.
- A Alemania le dedica poco esfuerzo comercial, siendo un país muy atractivo para la exportación de vino con DOCR; por lo que podría intentar aumentar su cuota de mercado en este país.

5.3.3.12. COMPAÑÍA VITIVINÍCOLA DEL NORTE DE ESPAÑA (CVNE)

En los anexos de este capítulo, se expone la cifra total de exportaciones a los diversos países más significativos para este exportador, para el periodo 1984/91, en vinos blancos y vinos tintos embotellados, así como la suma de estos dos, los porcentajes de participación en cada país y las tasas de crecimiento medias.

En la Ilustración 5.3.3.12.1. se expone gráficamente la evolución de las exportaciones a los países más significativos para este exportador, destacando las siguientes conclusiones.

- El país más importante para CVNE es el Reino Unido, con una cuota media para el periodo considerado del 32%, siendo su tendencia a la baja.
- Le sigue luego EE.UU., con una cuota media del 16%, realizando entre dos países un 48% de las exportaciones, siendo su tendencia al alza.

En la Ilustración 5.3.3.12.2 se observa la evolución de las exportaciones de los vinos, por color, en el periodo 1984/93., deduciendo las siguientes conclusiones

- CVNE exporta casi exclusivamente blancos a EE.UU. y al Reino Unido, siendo su tendencia a la baja.

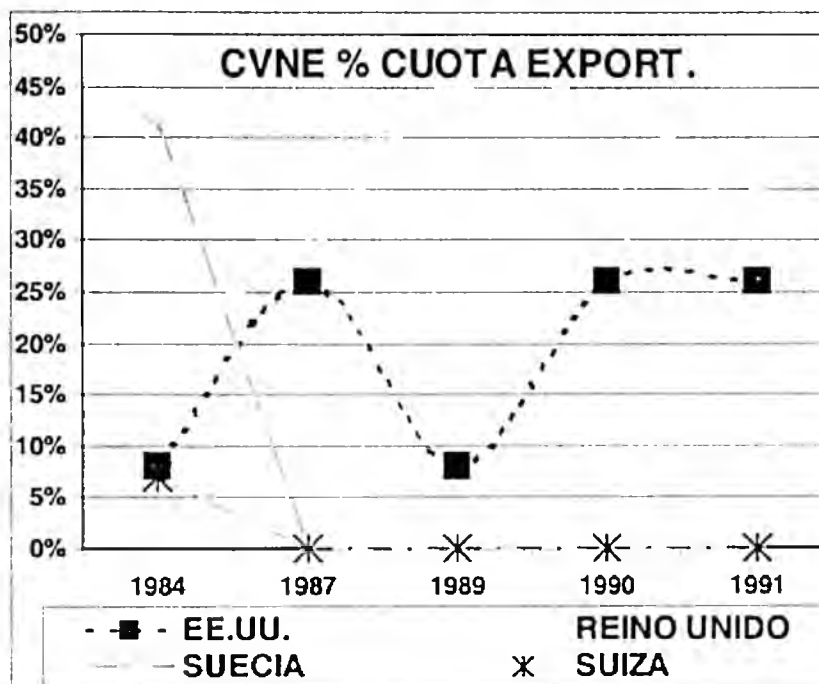
La Ilustración 5.3.3.12.3. representa la Matriz FC/AP, la cual muestra los países donde el exportador realiza su esfuerzo comercial, índice F.C., según su porcentaje de cuota de mercado, y se relaciona con el índice de atractivo país, A.P.

De esta gráfica extractamos las siguiente conclusiones.

- Los países en donde tradicionalmente exporta son muy atractivos o medianamente atractivos, con un esfuerzo comercial considerable, pero la tendencia de ventas cae año tras año.
- Los administradores de CVNE, según declaración en las Cuentas Anuales de 1991, desean recuperar los mercados exteriores y colocar

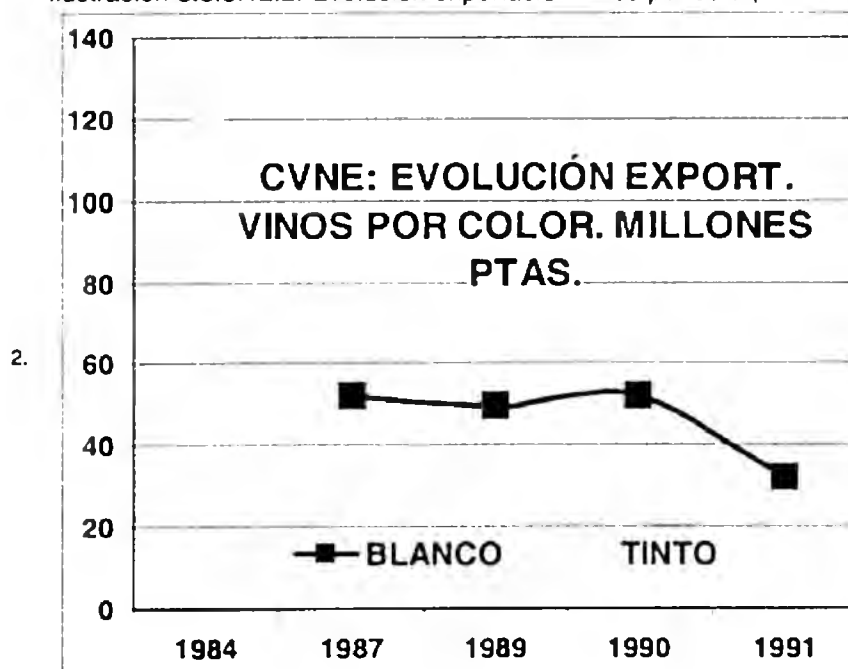
hasta un 40% de sus ventas totales en ellos. Asunto plausible para una empresa que cotiza en bolsa

Ilustración 5.3.3.12.1. Evolución de las cuotas medias de exportación, en porcentajes, para CVNE



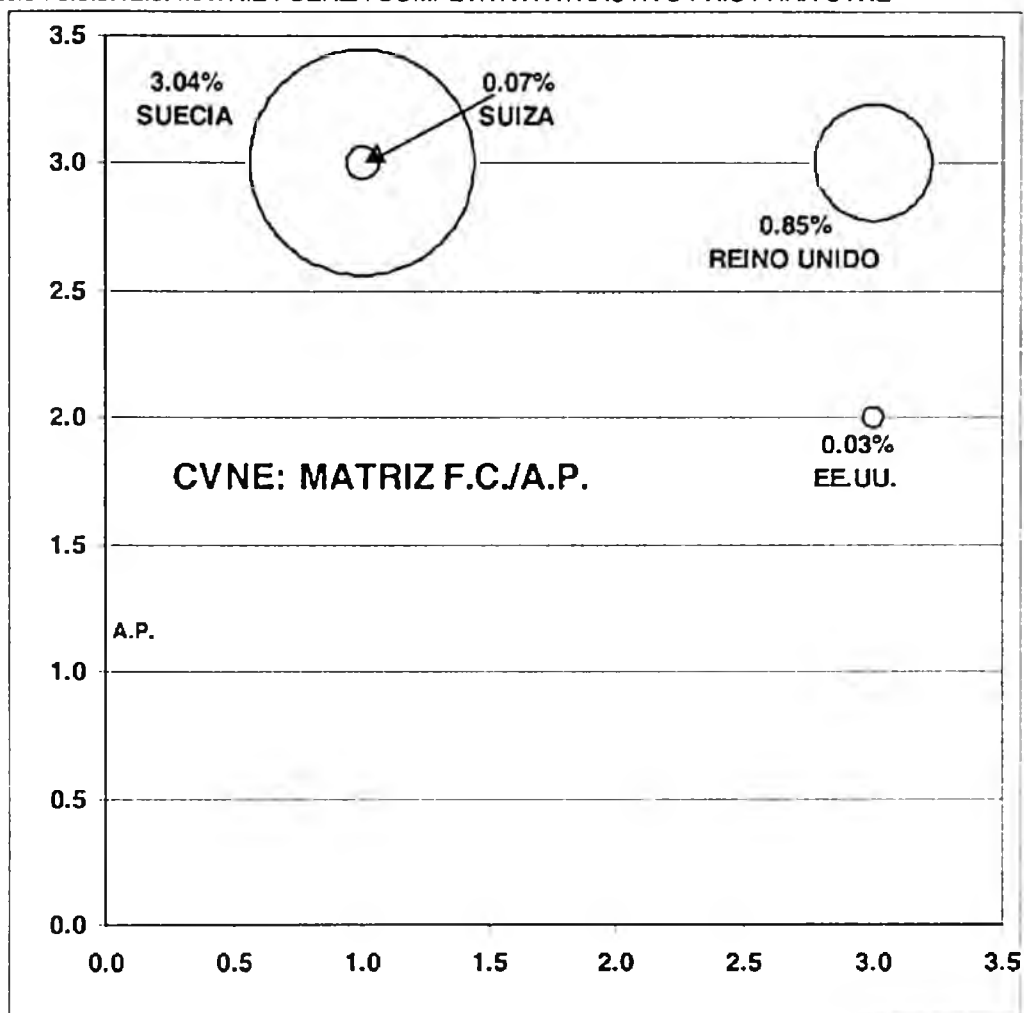
Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.12.2. Evolución exportación vinos por color, en millones Ptas., de CVNE



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Ilustración 5.3.3.12.3. MATRIZ FUERZA COMPETITIVA ATRACTIVO PAÍS PARA CVNE



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

5.4. MAPA DE DIVERSIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Una vez que hemos acabado la exposición de los exportadores principales de vino con DOCR, pasaremos a elaborar el "Mapa Estratégico", con el que queremos observar la existencia de estrategias comunes en cuanto a la política de diversificación de productos y mercados.

Así veremos si existen empresas que tengan parecidas estrategias de diversificación, y si las que siguen una determinada estrategia de diversificación están mejor o peor situadas dentro de la clasificación en cuanto a volumen y valor de exportaciones.

También observaremos, en el Capítulo siguiente, si estas empresas crean más valor que otras empresas de similares características de la DOCR.

Luego podremos aconsejar a las que no estén en el grupo líder, y a otras empresas de la DOCR, que se acerquen a las estrategias de ese grupo.

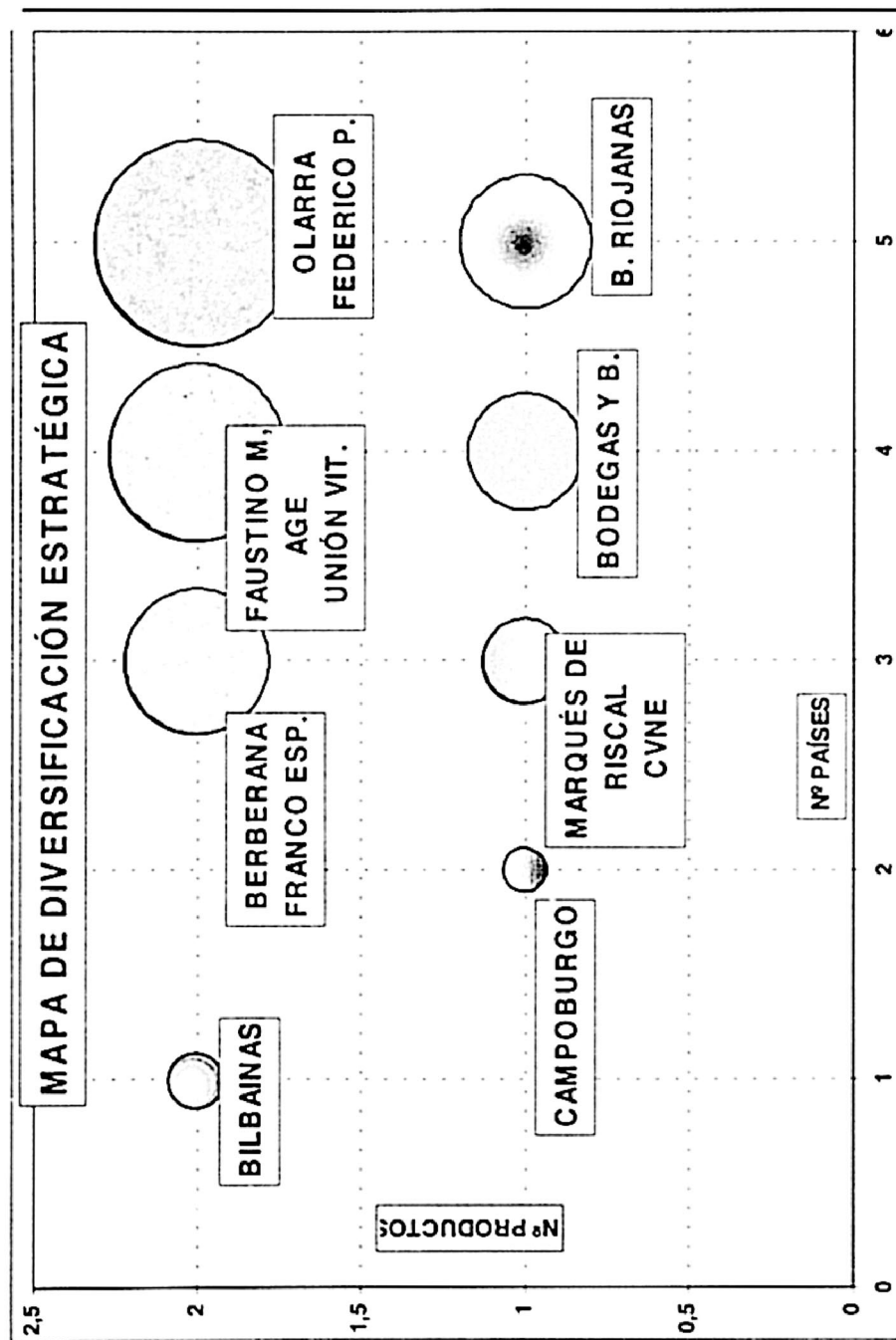
Los datos se han obtenido de las tablas anteriores, que hemos utilizado para ver la Matriz FC/AP.

La forma de calcular la situación de cada empresa ha sido, primero determinando el número de productos exportados, que en nuestro caso ha sido de dos, vino tinto y blanco embotellado de la DOCR, y el número de mercados significativos, escogiendo aquellos que superaban la cifra del 3% de cuota media en las exportaciones de cada empresa a los diferentes países, lo que nos arroja un máximo de 2 productos y un máximo de cinco países.

En el eje de las abscisas hemos colocado el número de países y en el eje de ordenadas el número de productos.

En la siguiente página vemos la gráfica donde se representa el mapa Estratégico de Diversificación.

Ilustración 5.4.1. MAPA DE DIVERSIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Elaboración propia a partir del Censo Exportadores. Varios años

Se observa claramente que existe un grupo de empresas que exportan dos productos, y que están presentes en cuatro o cinco países. Estas empresas son:

B. Olarra S.A.

B. Federico Paternina S.A.

B. AGE S.A.

B. Faustino Martínez S.A.

Excepto Olarra, las otras tres son la 4ª, 2ª y 3ª en el orden según el total exportado, en millones de ptas., en el periodo 1984/93.

B. Olarra se podría decir que es la bodega que mejor tiene diversificada su cartera de países mercados y su cartera de productos, por lo que es una empresa a imitar por las otras empresas que quieran empezar a exportar, o exportando, quieran diversificar su riesgo.

5.5. LA RATIO RFP/KC COMO UNA APROXIMACIÓN A LA CREACIÓN DE VALOR Y MEDIDA DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS PRINCIPALES BODEGAS EXPORTADORAS DE LA DOCR

Ya se ha desarrollado una parte del modelo de PORTER (según la adaptación de CANALS), al analizar la rivalidad de las empresas de la DOCR, a través de la competencia actual en su entorno específico.

En este apartado mediremos la competitividad internacional, a través de un indicador de las empresas exportadoras de la DOCR, y las vamos a comparar con otras bodegas de la DOCR, elegidas según los criterios expuestos en la metodología.

El indicador en el que no basamos es la creación de valor, ya que como comentan JARILLO y MARTÍNEZ, (1995) y CANALS(1994), las empresas para ser competitivas internacionalmente lo tienen que ser localmente.

Una manera de observar si una empresa es competitiva es la de comparar la rentabilidad económica o la rentabilidad sobre fondos propios con la de otras empresas.

Este indicador nos dará una aproximación de si son o no competitivas internacionalmente, ya que como hemos ido explicando anteriormente, existen muchos factores que influyen en las empresas.

La creación de valor es un primer indicador de la eficiencia de una estrategia. Es decir, una buena estrategia exige la adecuada combinación de los recursos de la empresa con las oportunidades que ofrece el entorno.

La creación de valor a través de la formulación e implantación de una estrategia requiere dos condiciones, CANALS(1991):

- la primera es conocer la posición relativa de la empresa entre sus competidores actuales;

Dejamos para posteriores estudios el análisis de la posición de los competidores en el futuro, explicando la siguiente cuestión: ¿Cuál es la posición competitiva que la empresa quiere tener en medio plazo en los mercados donde actúa?;

- la segunda condición se refiere a los procesos mediante los cuales la empresa espera poner en práctica la estrategia, o lo que podemos

denominar asignación de recursos, Bower (1970), con propósitos estratégicos, o de otra manera, la organización de las actividades y los procesos de la empresa.

Así, la dirección estratégica de la empresa persigue la creación de valor mediante el desarrollo de sistemas administrativos, valores empresariales y capacidades directivas que permitan la conexión entre las decisiones estratégicas y operativas de la empresa, en todas y cada una de las unidades de negocio.

Resumiendo, para la creación de valor a través de una estrategia determinada, existen tres aspectos que son claves: **La posición de la empresa en el mercado, la organización de las actividades y la asignación de recursos.**

La creación de valor es un criterio que tiene en cuenta el desarrollo futuro de la empresa y la asignación de recursos.

De acuerdo con éste criterio, la rentabilidad de una empresa dependerá de si consigue crear valor para los participantes en la empresa. Si esto ocurre, el valor de mercado de esta empresa será mayor que su valor contable y la empresa crea valor. En caso contrario, la empresa estará destruyendo valor.

También de acuerdo con este criterio, si la rentabilidad de los fondos propios es mayor que el coste de capital medido por el MIBOR a un año, la empresa crea valor debido a que genera un diferencial de rentabilidad con respecto al mercado financiero, de donde recibe fondos, y puede repartir ese diferencial a los participantes de la empresa.

En nuestra tesis recogeremos información de 21 bodegas de la DOCR, para los años 1993, 1994, 1995 y 1996 de las principales bodegas exportadoras de la DOCR con respecto a otras bodegas elegidas según los criterios expuestos en la metodología.

Parte de esta información elaborada a partir de las cuentas anuales de las empresas, se representará gráficamente con el fin de observar cuáles son las empresas que más rentabilidad sobre los fondos propios generan.

Las empresas elegidas para este análisis son:

NE1	B. COOP. SAN ISIDRO LABRADOR	E6	BODEGAS RIOJANAS S.A.
E1	BARÓN DE LEY S.A.	NE10	BODEGAS VIÑA EL FUSTAL S.L.
E2	BODEGAS AGE S.A.	E7	BODEGAS BILBAINAS S.A.
E3	BODEGAS CAMPOBURGO S.A.	NE11	CÍA. VINÍCOLA NORTE DE ESPAÑA S.A.
NE3	BODEGAS CORRAL S.A.	E8	EL COTO DE RIOJA S.A.
NE4	BODEGAS DINASTÍA VIVANCO S.A.	E9	FEDERICO PATERNINA S.A.
NE5	BODEGAS ESCUDERO S.A.	NE13	S. COOP. BODEGA SAN MIGUEL
E4	BODEGAS FRANCO ESPAÑOLAS S.A.	NE14	SIERRA CANTABRIA S.A.
NE6	BODEGAS LAGUNILLA S.A.	E10	VINOS DE LOS HRDROS. MARQUÉS RISCAL
E5	BODEGAS OLARRA S.A.	E11	BODEGAS BERBERANA S.A.
NE8	BODEGAS ONDARRE S.A.		

El modelo de creación de valor que hemos propuesto presenta unas cualidades específicas para su uso en la dirección empresarial, y nos ayuda a configurar un instrumento para evaluar la rentabilidad de un sector económico, Wilcox (1984) y dentro de él, la posición relativa de cada una de las empresas del sector o de una parte de él, Canals (1990).

Las variables que componen el indicador de creación de valor han sido elaborados a partir de las cuentas anuales depositadas por las empresas estudiadas en los registros mercantiles correspondientes a su domicilio fiscal y por las estadísticas publicadas en la página web del Banco de España¹.

Estos datos deben ser manejados con prudencia, ya que nuestro objetivo es examinar la posición de las empresas del sector, y no enjuiciar su labor.

El criterio de creación de valor es bastante riguroso, ya que relaciona la rentabilidad de los fondos propios con un tipo de interés del mercado, como es el MIBOR a un año. Algunas empresas pudieron recibir fondos bancarios a tipos de interés más bajos de este índice de referencia, debido al trato preferente que algunas entidades financieras aplican a sus mejores clientes, lo que no resta fiabilidad a nuestra exposición.

1. Página Web en Internet: <http://bde.es>. 1998

Según la lógica económica que introducimos como hipótesis de trabajo en el capítulo de objetivos, se puede establecer que las principales empresas exportadoras de la DOCR eran las que mayor diferencial iban a obtener en el cociente RFP/Kc.

A tal efecto, la gráfica representa los ejes cartesianos, siendo la abscisa el tiempo y la ordenada el cociente RFP/Kc.

Si el punto que representa a la empresa se sitúa por encima del valor "UNO" del gráfico, su rentabilidad sobre fondos propios entre Kc es positiva y mayor de cero, por lo que la empresa está en disposición de crear valor.

Si las empresas se sitúan por debajo del "UNO", la empresa no está en condiciones de crear valor para ninguno de los agentes que intervienen en el desarrollo empresarial.

A las empresas exportadoras las hemos denominado "E" seguido de un número correlativo, y al resto de empresas de la muestra las hemos denominado "NE" seguido de un número correlativo también.

A su vez, para que el análisis fuera lo más dinámico posible, lo hemos realizado durante cuatro años consecutivos, 1993, 1994, 1995 y 1996.

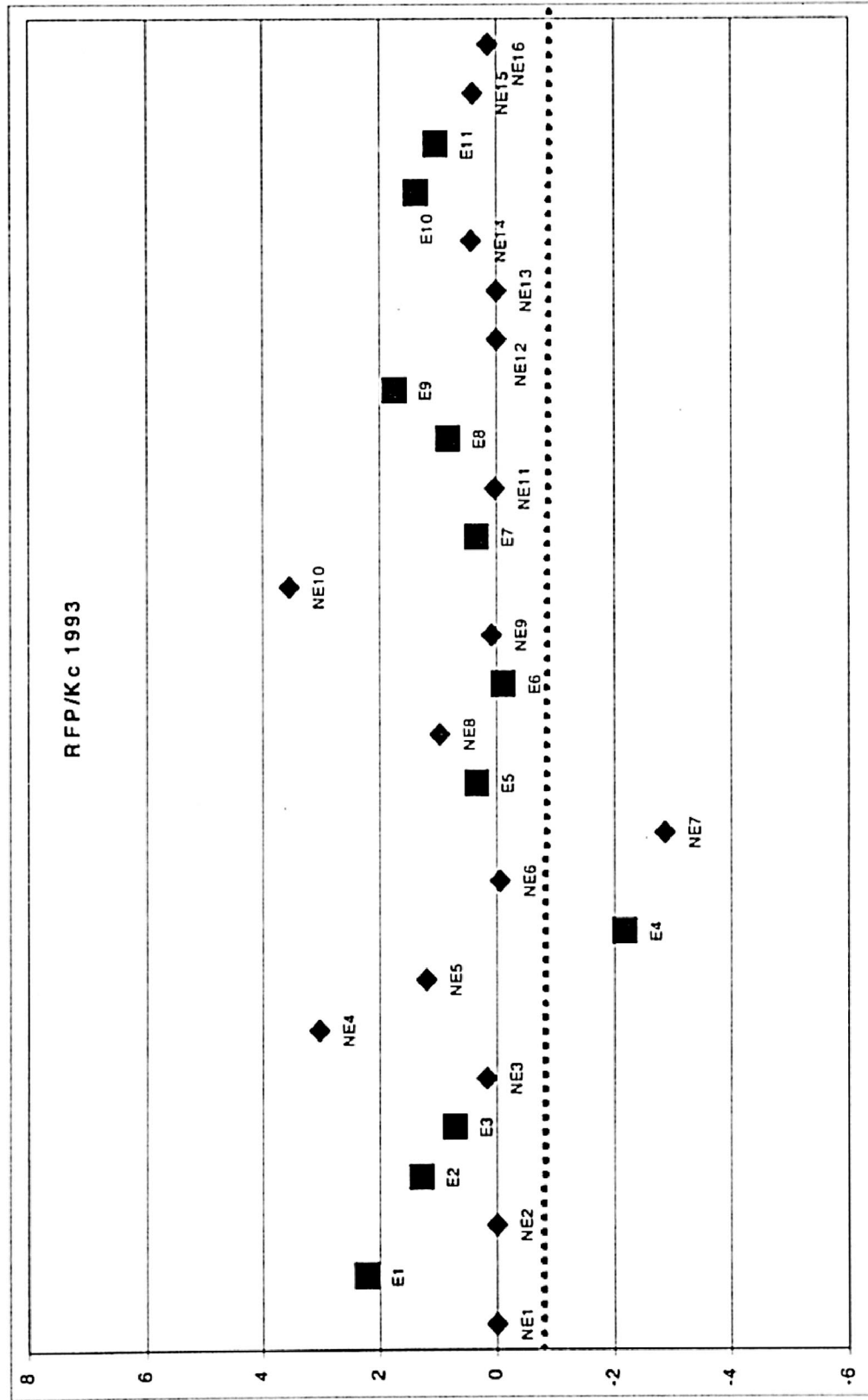
Todas las empresas del capítulo V, las principales exportadoras, están en el análisis de este capítulo, excepto Faustino Martínez S.A., de Álava, y Unión Vitivinícola S.A., de La Rioja, por no haber depositado, en el Registro mercantil provincial donde tienen su dirección fiscal, las cuentas anuales de ninguno de los años necesarios para este estudio.

Tampoco está Bodegas Y Bebidas, ya que presenta las cuentas del grupo consolidadas, con bodegas de otras denominaciones, resultando impracticable desagregar sus cuentas.

Hemos introducido dos empresas que pertenecen al mismo grupo, como son Barón de Ley S.A. y Bodegas El Coto S.A. Este grupo cotiza en bolsa y nos parece un buen factor para validar nuestra herramienta de creación de valor.

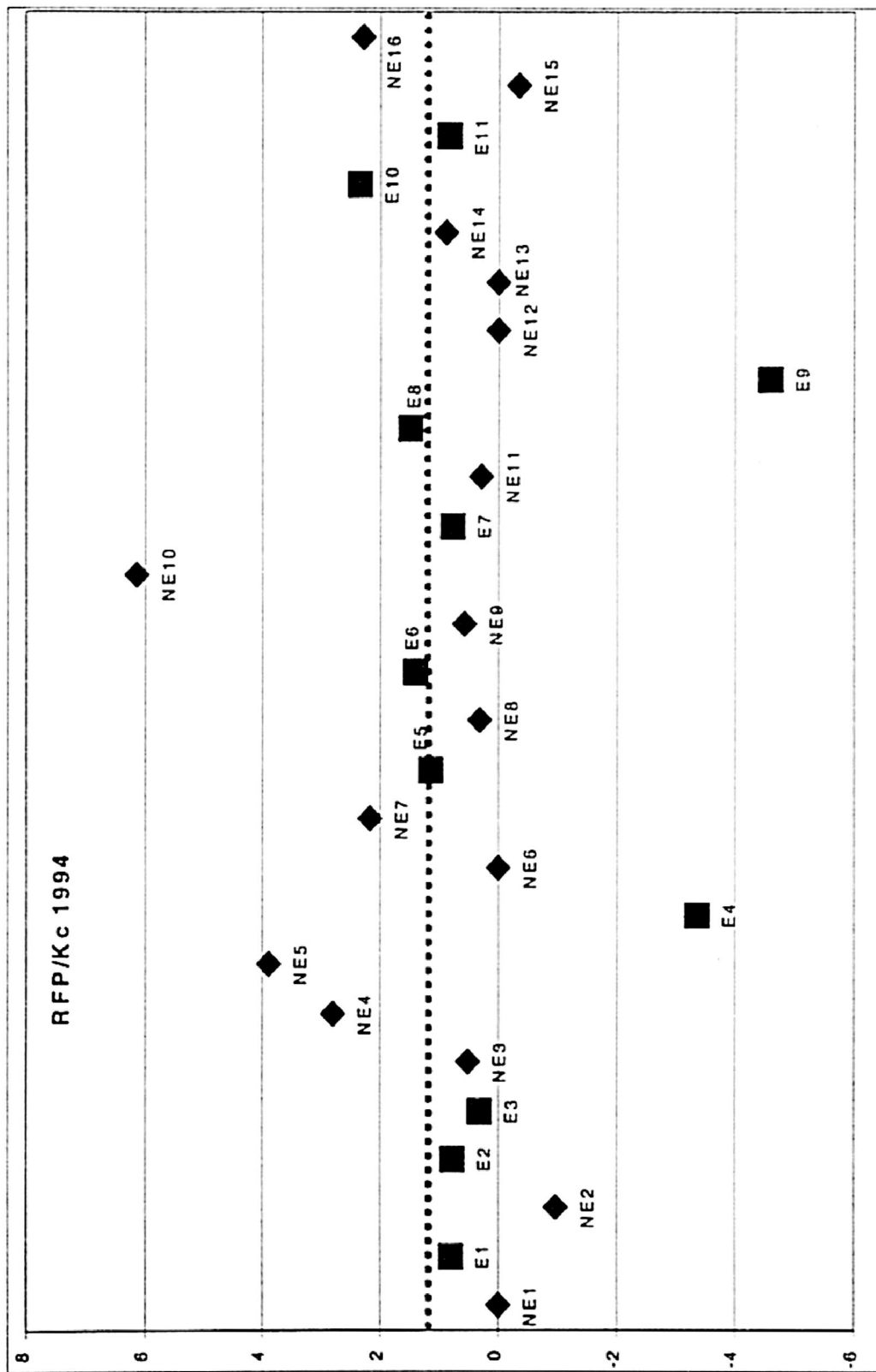
Así pues, las gráficas siguientes Nº 5.5.1, 5.5.2, 5.5.3, 5.5.4, 5.5.5 y 5.5.6 son el reflejo del posicionamiento de 21 empresas del sector de la DOCR. Las empresas representadas mediante un rombo son las hemos denominado no exportadoras, NE, y las que están representadas mediante un cuadrado son las exportadoras, E.

Gráfica Nº 5.5.1. Posición Bodegas DOCR según criterio RFP/Kc. Año 1993



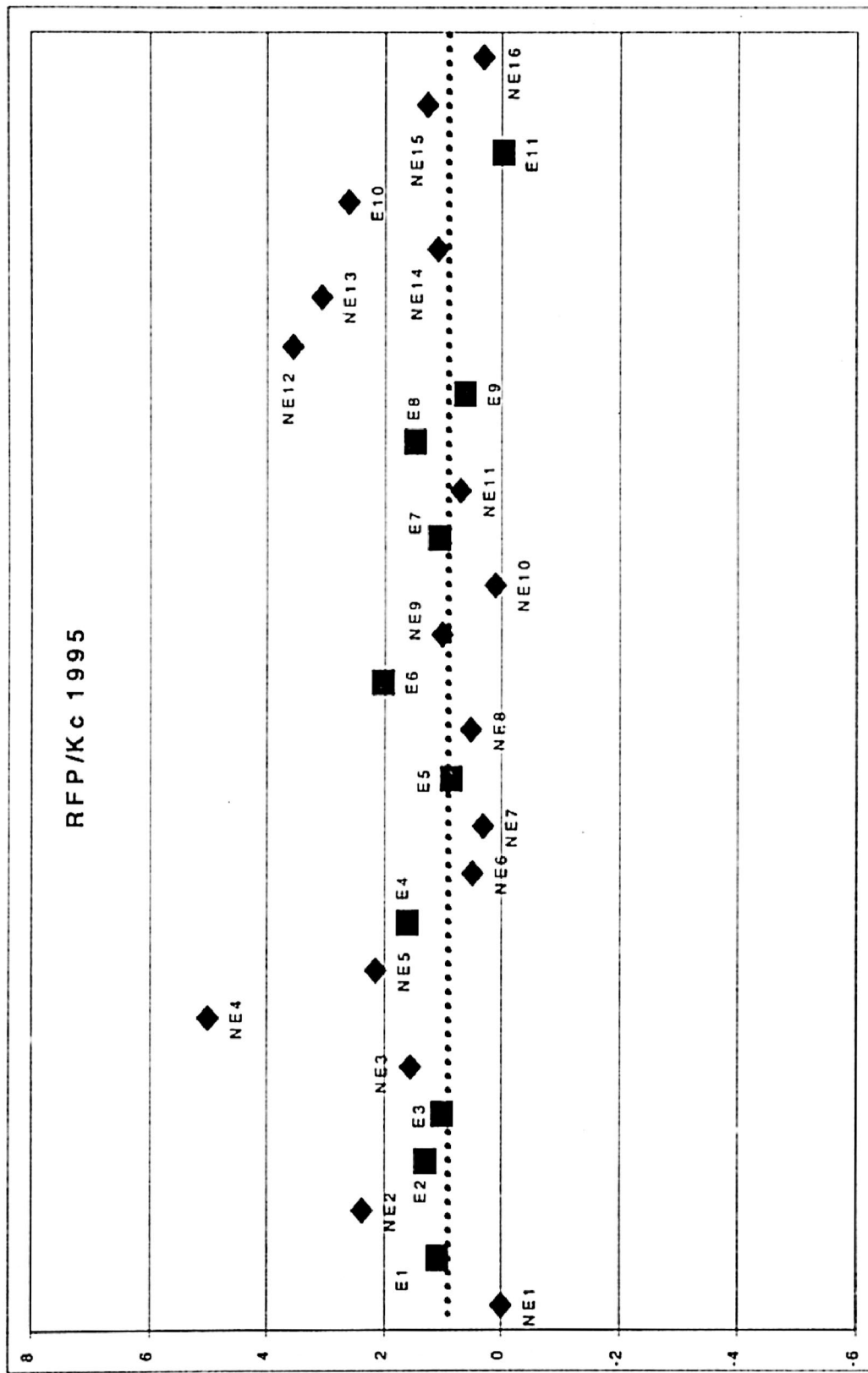
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica nº 5.5.2. Posición Bodegas DOCR según criterio RFP/Kc. Año 1994



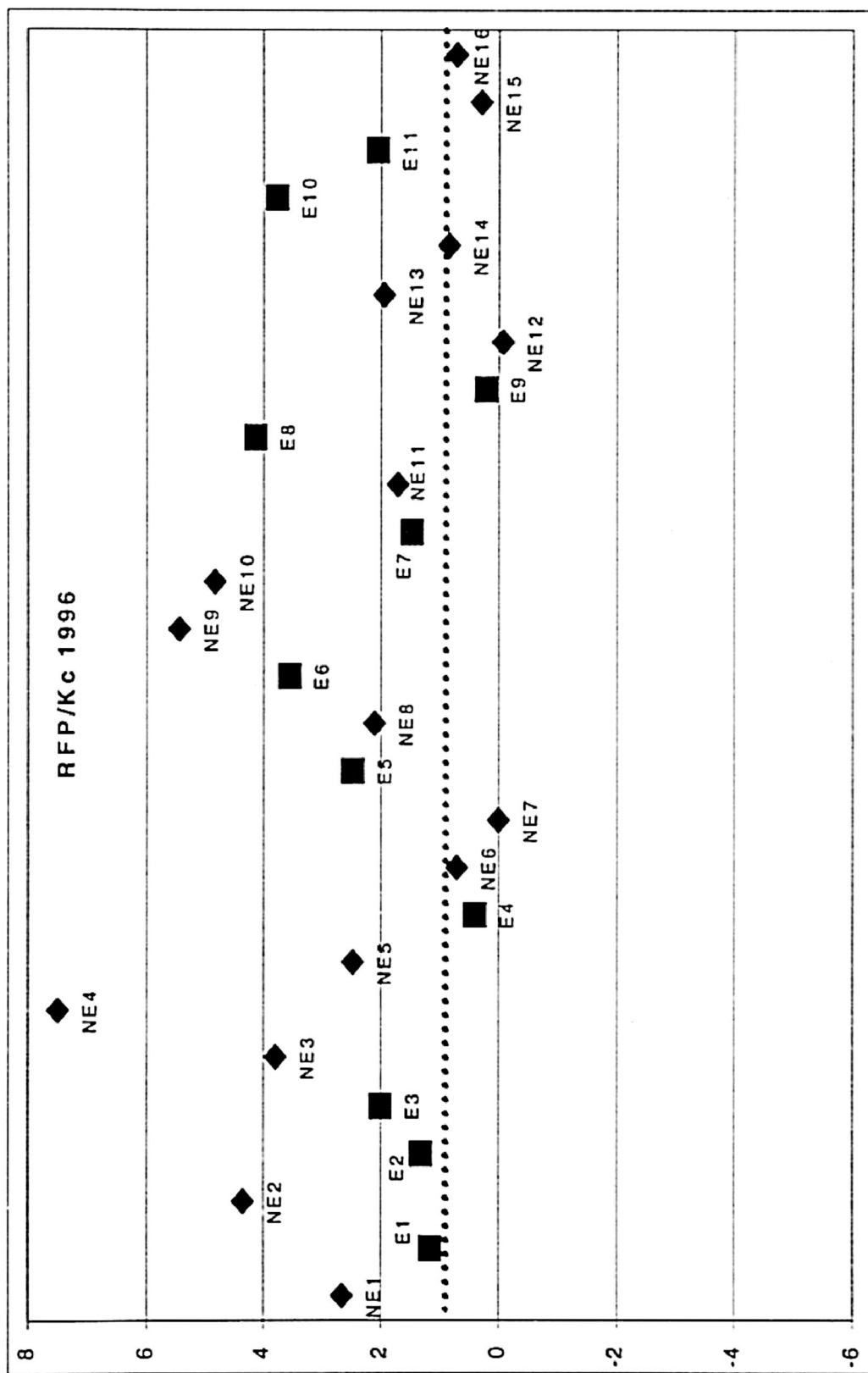
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica nº 5.5.3. Posición Bodegas DOCR según criterio RFP/KC. Año 1995



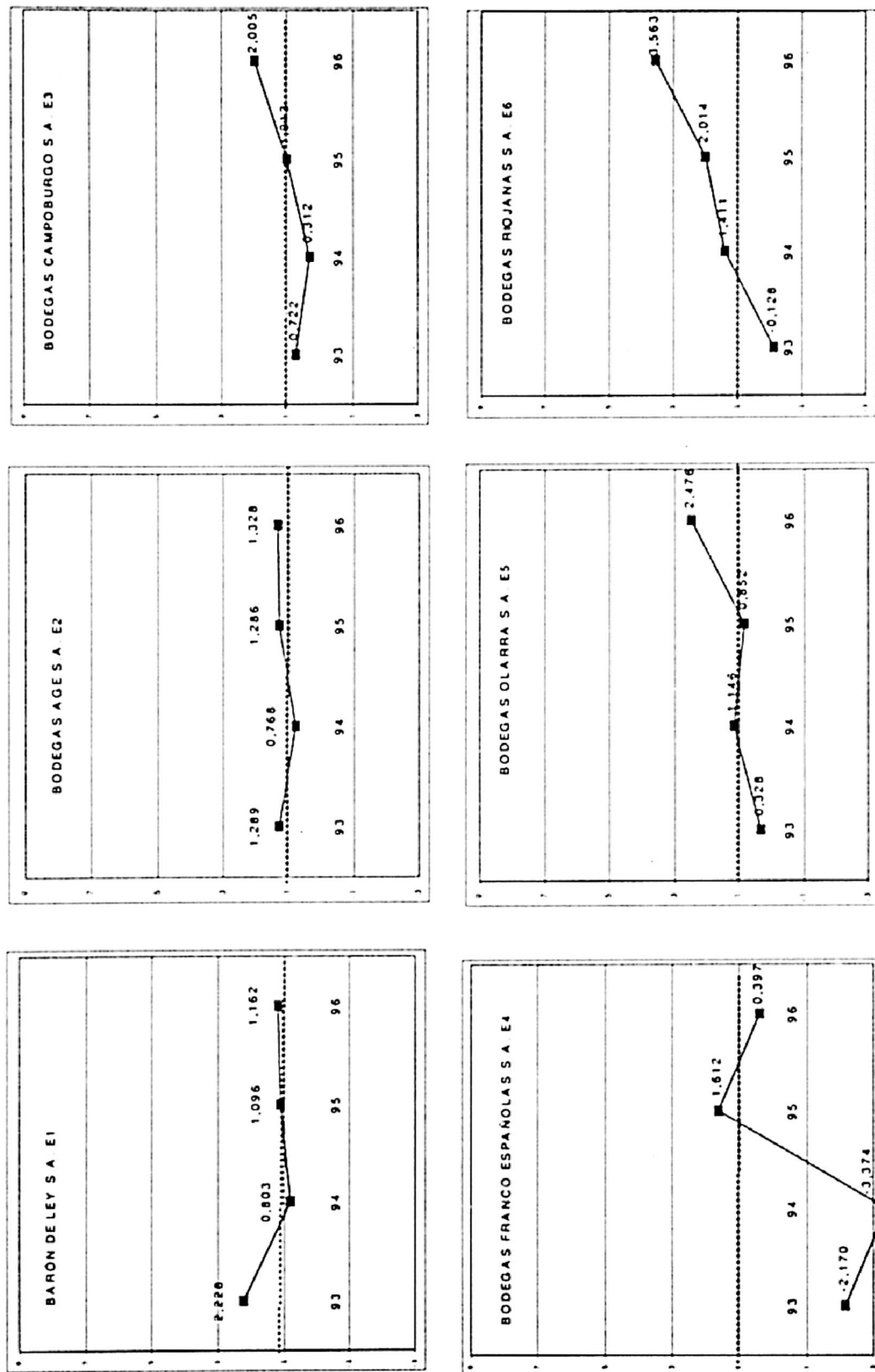
Fuente: Elaboración propia.

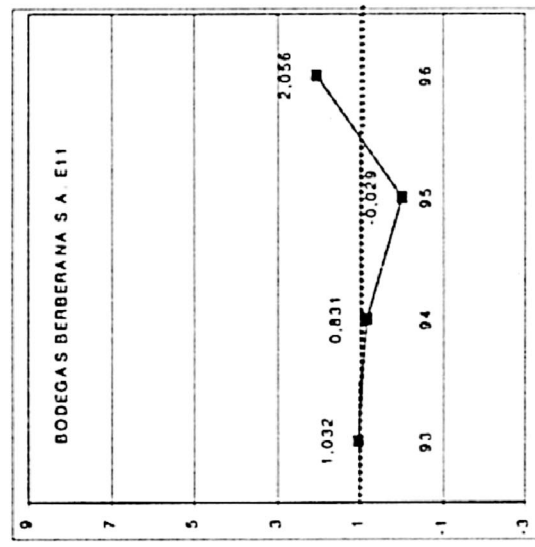
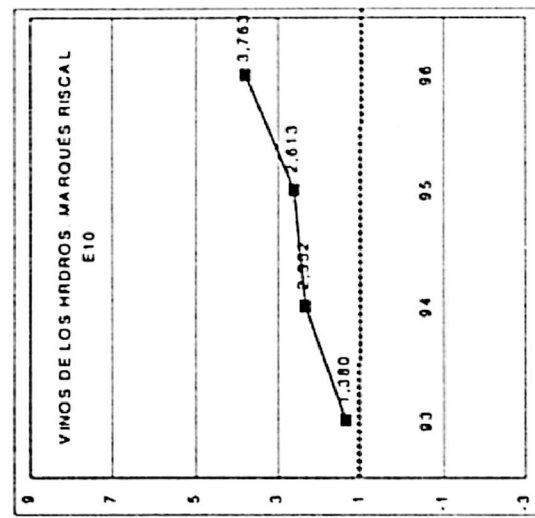
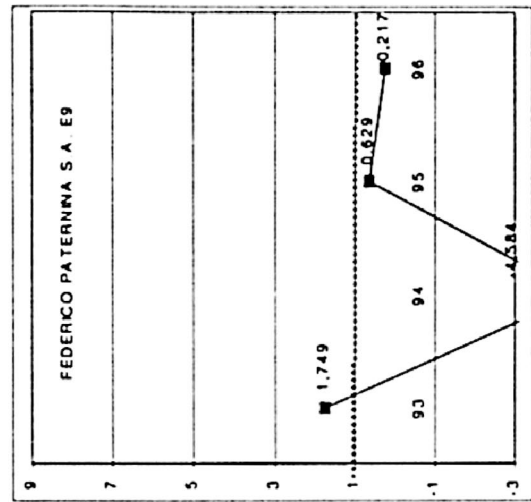
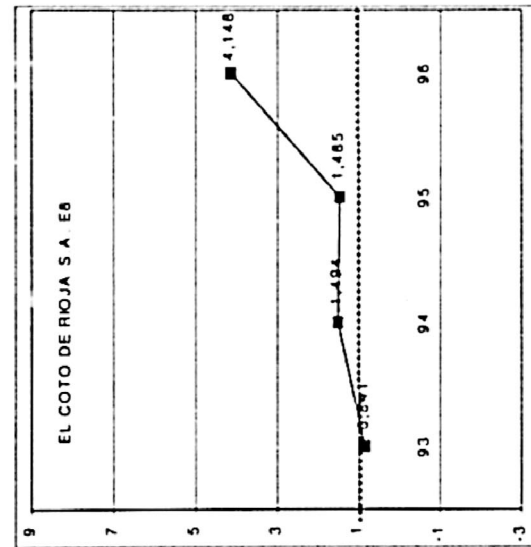
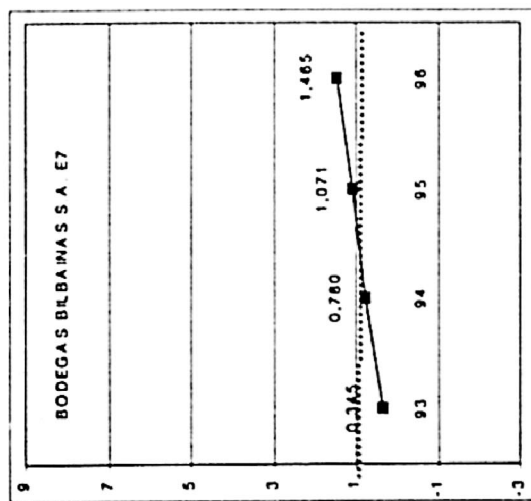
Gráfica nº 5.5.4. Posición Bodegas DOCR según criterio RFP/Kc. Año 1996



Fuente: Elaboración propia

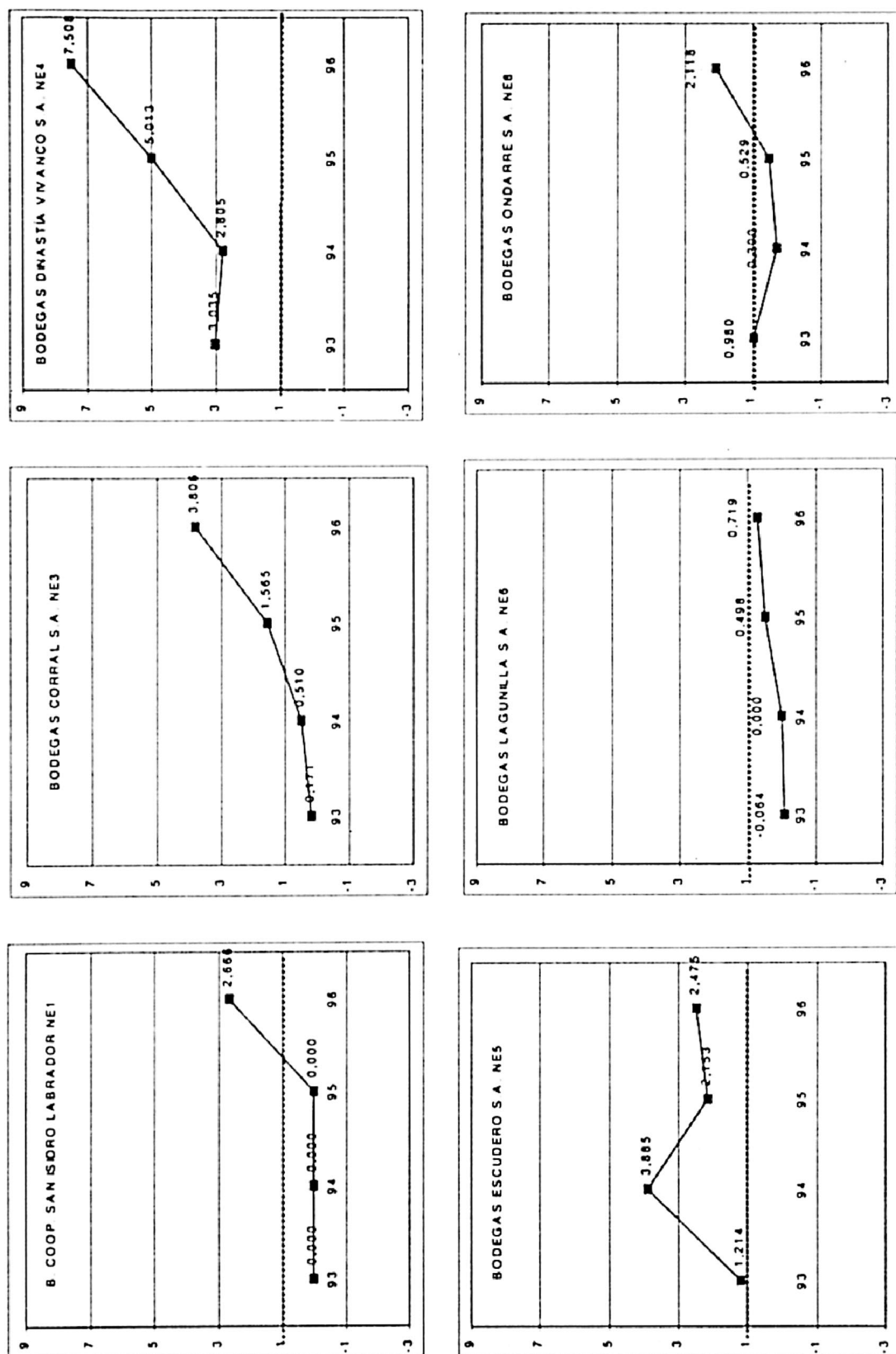
Gráfica nº 5.5.5. Gráficas Bodegas Exportadoras DOCR según criterio RFP/Kc. Años 1993/96 (2 págs.)

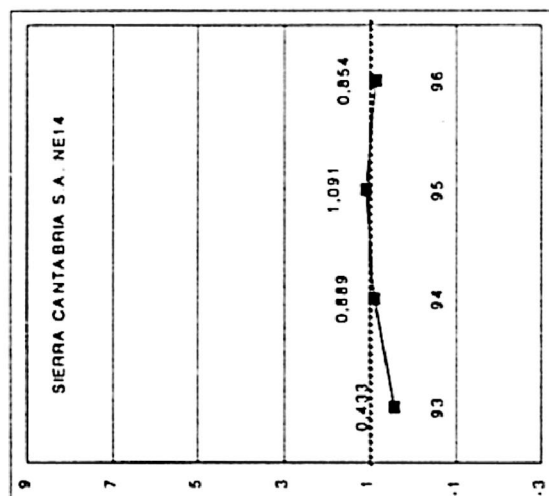
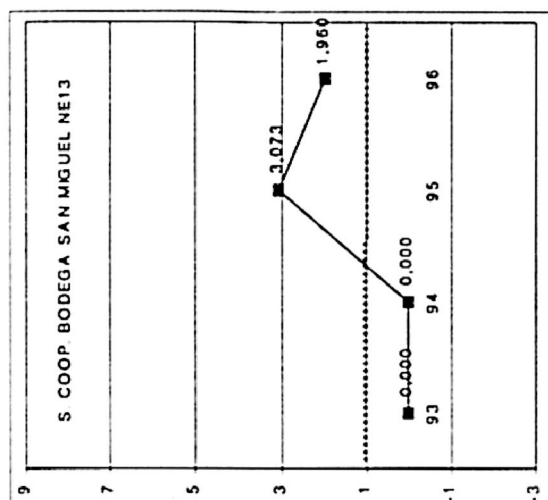
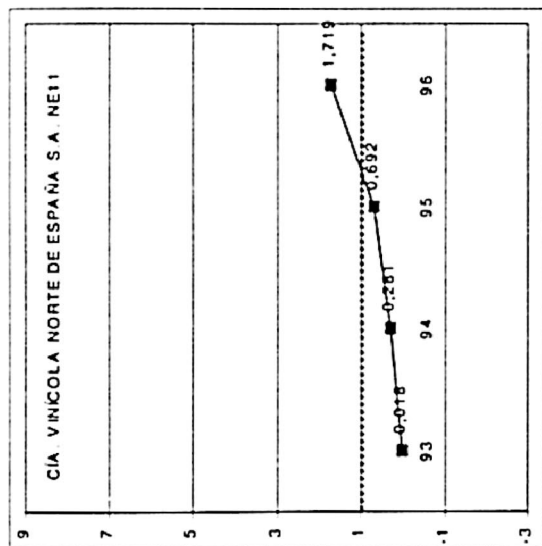
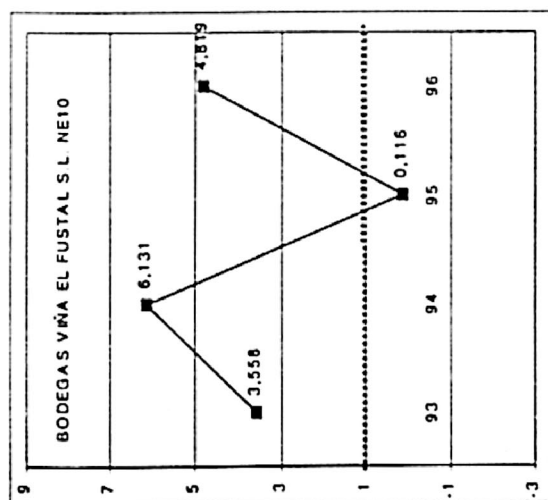




Fuente: Elaboración propia

Gráfica nº 5.5.6. Gráficas Bodegas No Exportadoras DOCR según criterio RFP/Kc. Años 1993/96 (2 págs.)





Fuente: Elaboración propia.

La observación de estas gráficas nos permite apuntar ciertas características relevantes:

- son muy pocas empresas las que obtienen un signo negativo en el cociente RFP/Kc,;

El grueso de las empresas de la muestra se sitúa en posición positiva, sin alejarse en exceso del punto cero del eje de ordenadas. Esta nube de puntos se va desplazando hacia arriba, más valor, a medida que pasan los años del estudio.

Que algunas empresas estén en situación de negatividad con respecto al criterio elegido, puede explicarse porque los años 1991 y 1992 no fueron los mejores para la DOCR en su conjunto, ya que fueron años de transición del granel al embotellado en origen, publicación de artículos en contra del consumo de alcohol y la disminución del consumo de vino, tanto a escala nacional como internacional.

También influyó que las bodegas no estaban preparadas para repercutir el precio de la materia prima, uva, en la misma proporción al precio final, lo que hizo disminuir las ventas de las bodegas.

También, en los años 94 y 95, el vino es de buena calidad, y se deja para crianza, lo que repercute tanto en la oferta como en la demanda, aunque ya el año 1995 se nota el aumento de las ventas, tanto nacionales como de exportación.

- las principales empresas exportadoras de la DOCR no tienen mejor posición en las gráficas que las demás empresas elegidas para la muestra, que no son especialistas exportadoras

Mención especial merecen las empresas:

E4 (Bodegas Riojanas S.A.), una empresa que cotiza en bolsa y le cuesta cambiar el signo negativo de la relación RFP/Kc;

E10 (Marqués de Riscal) y E6 (Bodegas Riojanas), empresas que en el periodo estudiado triplican el cociente RFP/Kc.

E9 (Paternina), en el año 94 baja hasta un -4.58 de la ratio estudiada y le cuesta recuperarse en años sucesivos.

NE4 (B. Dinastía Vivanco), tiene el ratio más elevado del estudio, 7.5 en el año 1996.

- En el año 1993 todas las empresas, excepto dos, superaban la barrera discontinua, que representa que el cociente RFP/Kc es uno, y por el que las empresas empiezan a remunerar más que el mercado a todos sus agentes.

En el año 1994, más de la mitad de las empresas estaban por debajo de la línea del "uno", aunque ajustadas a este valor

En 1995, más de la mitad de las empresas estaban por encima de la línea del "uno", aunque ajustadas a este valor.

En 1996, sólo seis empresas estaban por debajo de este valor y las que están por encima de este valor no se ajustan a esta línea imaginaria, sino que se alejan de ella, lo que indica que duplican, triplican o multiplican por 7.5 veces la remuneración que el mercado ofrece, medido por la ratio RFP/Kc ,

- Las gráficas 5.5.5 y 5.5.6, del cociente RFP/Kc , de las bodegas exportadoras y no exportadoras ofrecen unas tendencias de los gráficos bastante heterogéneas, lo que no nos permite deducir conclusiones relevantes en este apartado.

No obstante, se observa que las empresas NE obtienen mejores resultados en el cociente estudiado, RFP/KC , lo que indica que estas empresas pueden remunerar mejor a todas las partes que integran sus empresas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

Seguidamente, pasamos a enumerar las conclusiones más relevantes que pueden extraerse del trabajo de investigación realizado.

Con respecto a la metodología utilizada en la tesis

1. Para estudiar y conocer un sector, es necesario conjugar varios métodos de aproximación. En nuestra tesis se ha seleccionado el estudio de la estructura económica del sector y las aportaciones de PORTER al estudio de sectores industriales. Ambas formas de estudio se complementan y facilitan el conocimiento del sector y de las empresas que lo integran.
2. El método propuesto en esta tesis ha demostrado ser útil para el análisis de las empresas de un sector, ya que permite conocer la competencia actual, el interés de los mercados en que participa y podría constituir una herramienta para su gestión estratégica.
3. El primer indicio para saber si una empresa es competitiva es determinar si la rentabilidad sobre los fondos propios es positiva y además si su relación con un tipo de interés que marque el mercado es superior a la unidad. Este índice será un primer factor para determinar si las empresas son competitivas.

Con respecto al sector estudiado:

4. La DOCR ha tenido desde 1970 una tendencia de crecimiento rápida y constante. El sector ha duplicado su producción de uva en los últimos 15 años. El volumen de litros de vino con DOCR vendidos en el mercado interior se ha duplicado durante el periodo 1979-1996.
5. El volumen de vino elaborado por la DOCR representa un 0,93% del total mundial. Los rendimientos, en Hls por Ha, son los más altos de España, con 48,19 Hls por Ha, en 1996, equiparables a los viñedos franceses de la denominación de Bordeaux.
6. Entre los años 1979-1996, las empresas de la DOCR exportaron, de media, un 30% del total comercializado. Entre los años 1991-1996, se duplica el volumen de litros exportados y se triplica el valor de la exportación de vinos con DOCR en ptas. El valor de las exportaciones de las bodegas de la DOCR, en millones de EUROS, supera a la denominación francesa de Beaujolais, a partir del año 1995.
7. Los cinco primeros importadores (todos europeos) son Alemania, Reino Unido, Suecia, Suiza y Dinamarca, con una cuota conjunta, en volumen, del 82,94% y en valor, del 81,70%, del total exportado por la DOCR. La proporción de ventas en el mercado exterior, según el grado de envejecimiento, fue de un 43,9% para los vinos sin crianza, un 36,2% para los vinos de crianza y un 21,9% para los Reservas y Gran Reservas.

8. Los mayores importadores de vino con DOCR son Suecia, con un 18.66% y Dinamarca, con un 7.59% de media entre los años 1993-96, del todo el vino con calidad que estos países importan. Holanda, Reino Unido y Suiza importan vino con DOCR un 3.69, 2.66 y un 2.69% respectivamente, sobre el total de vino con calidad que estos países importan.
9. Según nuestra investigación, el mayor valor añadido se produce en la fase de crianza. Esta fase puede amortiguar el aumento del precio de la materia prima, uva, debido a que el vino envejecido obtiene un precio final mayor que el del año.
10. El sector de la DOCR es fragmentado, según la tipología genérica de los sectores industriales que indicó PORTER (1982), debido, entre otras, a las siguientes causas:
 - las tres primeras empresas no llegan, en el año 1998, al 30% de la cuota de mercado interior y las cinco primeras al 40% (ACNIELSEN, 1998);
 - las barreras de entrada son débiles;
 - no hay economías de escala significativas, ya que las bodegas grandes y pequeñas tienen procesos de producción muy similares;
 - la capacidad de elaboración de vino es insuficiente para atender a la demanda, provocado por la limitación de producción de uva impuesta por el reglamento del Consejo Regulador de la DOCR;
 - el coste de inventario es elevado, lo que va en contra de construcciones de instalaciones a gran escala, con mucho capital y operaciones constantes, que unido a las ventas estacionarias, hace que las pequeñas empresas sean más ágiles que las grandes.

- la estructura de los proveedores (agricultores y cooperativas) y la de los clientes (restauración, 50% de las ventas de vino DOCR), es demasiado fragmentada, lo que hace que no haya ventajas por el tamaño ni poder de negociación.

11. El subsector exportador de la DOCR también es fragmentado, con un nivel mayor que el del conjunto del sector. Las cuatro primeras empresas exportadoras representan casi un 34% del total de las exportaciones de la DOCR, de media, en el periodo 1984-1993. Las trece primeras bodegas estudiadas representan casi un 66% del total de las exportaciones, de media en ese mismo periodo y las veinte primeras representan un 70%.

Sin embargo, si realizamos un análisis en el ámbito de los mercados países de las cuatro primeras exportadoras, estos porcentajes varían desde un 0.042 al 8.85%. (véase cuadro 5.116 en anexos Capítulo V)

La razón de esta mayor fragmentación hay que buscarla en la dificultad que tienen las pequeñas empresas para acceder a los canales de distribución internacionales, lo que impide la entrada de nuevos competidores, de forma que el 70 % del mercado internacional de la DOCR se reparte entre 20 empresas. Tampoco existe una cultura de internacionalización de las exportadoras de vino con DOCR, salvo alguna excepción.

12. Las medidas normativas aprobadas por el Consejo Regulador de la DOCR modifican substancialmente las pautas de comportamiento de las empresas haciéndolas generar un mayor valor añadido. Como ejemplo tenemos el mercado de Suiza, que importaba un 50% del vino de la DOCR a granel antes de 1991. El Consejo Regulador prohibió la venta de vino a granel a partir de 1991, cambiando totalmente la tendencia de las importaciones de Suiza por este veto. En el año 1997 Suiza importa un 50% de vino de la DOCR con crianza.

13. El sector está en transición del crecimiento a la madurez, tanto en el mercado nacional como en el de exportación. Se apuntan algunas causas:

- aunque por la antigüedad de bastantes empresas se pudiera pensar en un mercado ya maduro y consolidado, las empresas están interesadas en introducirse en este sector y aumenta la competencia interna;
- en los mercados internacionales también aumenta la competencia por una estandarización del gusto de los consumidores internacionales. Además, en los países emergentes productores de vino, como Chile, EEUU, Nueva Zelanda, no existe regulación ni en la producción de la uva ni en la elaboración de vino, lo que reduce sensiblemente sus costes de producción.

Con respecto a las empresas objeto de estudio:

14. Existe una especialización de las empresas exportadoras en los mercados países. Cada bodega, particularmente, se intenta especializar en unos países concretos en los que han logrado introducirse.

Las empresas, sin perjuicio de su especialización por países, no pierden la diversificación en los mercados internacionales. Es decir, se especializan en cuatro o cinco países, a donde envían casi la mitad de sus ventas, pero la otra mitad de sus exportaciones se destinan a una veintena de países mercados.

Además, hemos constatado que las principales empresas exportadoras están presentes en algunos países y que, tras estudiar su índice atractivo país, no resultan comercialmente interesantes. No obstante, hay otras empresas que sí que parecen haber seguido un criterio más objetivo para diseñar su cartera de mercados exteriores.

15. Según las rentabilidades sobre los fondos propios obtenidas por las principales empresas exportadoras de la DOCR, se intuye una escasa creación de valor. Con esta afirmación indicamos que no se cumple plenamente la hipótesis de trabajo, por la cual las empresas exportadoras para ser competitivas internacionalmente tienen que serlo al nivel local o nacional. (Contrastado mediante un test de medias de diferencias)

Por lo tanto, parece ser que las principales empresas exportadoras de la DOCR, objeto de nuestra tesis, no crean mayor valor que otras empresas de similares características de la DOCR.

6.2. FUTURAS VÍAS DE INVESTIGACIÓN

Tras elaborar esta tesis, hemos observado que hay algunas líneas de investigación atractivas para profundizar, desde otra perspectiva, en el estudio de este sector. A modo de ejemplo, podría emplearse el estudio de casos, Reynolds (1992), de empresas para profundizar en los procesos de internacionalización.

También, el análisis de la rentabilidad del sector se podría estudiar a través de un enfoque Benchmark, Grifell (1988), que consiste en explicar las diferencias de rentabilidad entre un valor definido como de referencia y cualquier empresa del sector. Esta forma de análisis podría completar también el estudio realizado.

Otro análisis del sector, que ampliaría esta tesis, sería estudiar los competidores, nacionales y/o extranjeros, de las bodegas de la DOCR, en cada país estudiado. No obstante, las dificultades inherentes a la búsqueda de cuáles son estas empresas y su documentación contable, encarecería notablemente el estudio.

BIBLIOGRAFÍA

Durante la primera fase de la investigación, capítulos III y IV, se llevó a cabo una labor de recogida, depuración y análisis de la información publicada sobre el sector tanto en publicaciones estadísticas como en libros y revistas especializadas. Las principales fuentes estadísticas y documentales utilizadas han sido las siguientes:

Anuario de Comercio FAO
Anuario de Estadística agraria de España MAPA, varios años
Anuario estadístico de España
Anuarios estadísticos del ARRESTAD
Anuarios y publicaciones estadísticas oficiales
Appellation D'origine Controlée. Division Economie et Marches. Francia
Censo de exportadores ICEX
Comercialización. vinos de calidad español INDO
Comitato Nazionale per la Tutela e la Valorizzazione delle Denominazioni di Origine e delle Indicazioni Geografiche Tipiche dei Vini. Italia
Consejo Regulador de Denominación de Origen Calificada Rioja
Consejo Regulador de Denominación de Origen Navarra
El Consumo Alimentario en España MAPA, varios años
Encuesta de presupuestos familiares INE
Estadísticas de la Dirección General de Aduanas
Estadísticas de la Dirección General de Tributos
EUROESTAT. Demo. Main Demographic Indicators, Annual)
Grupo de Criadores y Exportadores de vino de Rioja
Informes ACNIELSEN, varios años
Instituto de Denominaciones de Origen
OCDE National Accounts Main Aggregates Volume 1 Ed. 1997.
Registros mercantiles Memorias anuales Varios años.
Revista " La Semana Vitivinícola ". Semanal, Varios años.
Extraordinarios de estadísticas

- ABELL, D. F.: (1980): Defining the Business. Prentice Hall Internacional Englewood Cliffe, N. J. pp. 170
- ACNIELSEN (1996): Análisis comparativo de los resultados obtenido para el vino con DOCR entre 1984 y 1995.
- ACNIELSEN CONSUMER RESEARCH (Junio 1995). " Posicionamiento e imagen del vino con Denominación Origen Calificada Rioja "
- AECA (1981): Principios de valoración de empresas: propuesta de una metodología. Madrid, documento nº1 marzo
- AECA (1988): El Objetivo eficiencia de la Empresa. Documentos AECA. Serie principios de organización y sistemas nº 1 Enero
- AECA (1988): La Competitividad de la empresa: Concepto, características y factores determinantes. Documentos AECA. Serie principios de organización y sistemas nº 4 Noviembre
- ALBISU, L.M. y ARBONA,P. (1986): " La política vitivinícola en España y en la Comunidad Económica Europea " Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias.(INIA) Ministerio de Agricultura, pesca y Alimentación, MAPA. Madrid
- ALBISU, L.M., DOMÍNGUEZ, J.A. y ALEJANDRE, J.L. (1989). " Actitud del consumidor ante la publicidad del vino "Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias.(INIA) Serie Economía nº 31.Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, MAPA. Madrid
- ALONSO, I. (1994): Las inversiones del sector vitivinícola español destinadas a la mejora de la calidad,. El campo, nº 130 BBV.
- ALONSO, J.A. (1991): La empresa española y los mercados internacionales, Revista de economía, nº 11, pp. 30-39.
- ALONSO, J.A. y DONOSO, V. (1989): La empresa exportadora española: Una caracterización, Papeles de Economía Española, nº 39, pp. 311-338.
- ALONSO, R. y IRURETAGOYENA, Mª T. (1992): " Evaluación financiera de Inversiones Agrarias. Conceptos básicos y casos prácticos ". Instituto Nacional de Reforma y Desarrollo Agrario IRYDA, MAPA, Madrid.
- AMBROSIO, L. (1982): Análisis comparativo de las estructuras de producción del sector vitícola en Francia, Italia y España: una aportación a la política de reestructuración y reconversión del sector español ante las perspectivas de ampliación de la C.E.E. E.T.S.I.A. de Madrid. Tesis Doctoral
- ANSOFF, H.I.: (1976) La estrategia de la empresa. EUNSA, Pamplona
- APELLANIZ Y RIAÑO (1993): Papeles de Economía Española nº 12 pp. 259-278
- BAIN, J.S. (1963): Organización Industrial, Omega, Barcelona
- BALLARÍN, E(1989): Estrategias competitivas para la Banca, Ariel, Barcelona
- BALLARÍN, E, GUAL, J. Y RICART, J.E. (1988): Rentabilidad y competitividad en el sector bancario español. Un estudio sobre la distribución de servicios financieros en España IESE Barcelona
- BANCO DE ESPAÑA (1998): Página Web en Internet: <http://bde.es>.

BARCO, E. (1986): " CEE. La Política Agraria Común. Una reflexión desde la agricultura de La Rioja "Serie estudios nº 7. Gobierno de La Rioja.

BARCO, E. (1986): "Análisis de un sector el Rioja (1983-1990)".Serie estudios nº 5. Gobierno de La Rioja.

BARCO, E. (1991): "Análisis de un sector el Rioja (1983-1990)".Serie estudios nº 23. Gobierno de La Rioja.

BERCEO, (1995): " Monográfico del Rioja ". Instituto de Estudios Riojanos. Nº 129.

BESCOS, M, COORDINADOR (1987): Establecimiento de la empresa en el exterior. Estrategias y medios, Servicio de estudios económicos del Banco Exterior de España.

BILLÓN; M (1992): La Exportación Hortofrutícola: El Caso Del Albaricoque En Fresco Y La Lechuga Iceberg En La Región De Murcia. Facultad Cc. Ec. y Emp. U.A.M.. Director: Mª Paloma Sánchez. Tesis Doctoral

BOLETÍN de Estudios del Banco de España, (Dic. 1984) pp. 163, Oct. 89 pp. 225

BOLETÍN ICE ECONÓMICO (1994): Número extraordinario " La Ronda Uruguay del GATT ". Ministerio de Comercio y Turismo.

BONANNO, A.(1994): « La globalización del sector agroalimentario» MAPA, SGT.

BOSTON CONSULTING GROUP (1988): Los mecanismos fundamentales de la Competitividad. Eada Gestión Barcelona

BOWER, J.L. (1970): Managing the resources Allocation Process, Boston: Harvard Business School.

BUENO, E. (1989): Planificación estratégica de empresas exportadoras. Un análisis del riesgo internacional y su cobertura. Documento nº 17 IADE, Madrid.

BUENO, E. y MORCILLO, P.(1993): Fundamentos de Economía y Organización Industrial. McGraw-Hill, Madrid

BUENO, E.(1987): Dirección Estratégica de la Empresa: Metodología, Técnicas y Casos, Pirámide, Madrid

BUENO; E.(1984): Dirección estratégica y cambio estructural. Un análisis de los problemas estratégicos de la empresa, Instituto Pequeña y Mediana Empresa, Madrid.

CADENAS. Y MÚGICA, J.M. (1983): " Economía de la Vitivinicultura Española (Análisis comparado con la Vitivinicultura de la CEE) ". Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias, MAPA, Madrid

CALDENTEY, P.(1991): " Comercialización de Productos Agrarios " Cuarta Edición. Editorial Agrícola de España, S.A., Madrid

CANALS J. (1990): Estrategias del sector bancario en Europa, Barcelona, Ed. Ariel

CANALS, J. (1994): La Internacionalización de la empresa. McGraw-Hill, Madrid

- CANALS, J.(1991): « Competitividad internacional y estrategia de la empresa» Ariel, Barcelona
- CARMONA, E.(1991): « Internacionalización de la empresa y política de promoción de exportaciones» pp. 56-62 incluido en Velarde, J; y otros en «apertura e internacionalización de la economía española. Economistas Libros, Madrid,
- CASAS, J.M. y SANTOS, J.: (1995) Introducción a la estadística para economía y administración de empresas. Ed. centro de estudios Ramón Areces S.A.
- CASTILLA, R. De J. (1994): La rentabilidad como medida de la competitividad de las grandes entidades bancarias privadas. Un enfoque estratégico. Tesis Doctoral. Director RODRIGUEZ, J.M. UAM
- CATASTRO VITÍCOLA Y VINÍCOLA D.O. RIOJA (1982): Instituto Nacional De Denominaciones De Origen. Ministerio De Agricultura, Pesca Y Alimentación.
- CAVES, R.E. (1982): Multinational Enterprise and Economic Analysis. Cambridge University Press, Cambridge
- CHANDLER, A. (1962): «Stratgy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise» MIT Press, Cambridge, Massachusetts
- COLEGIO DE ECONOMISTAS MADRID (1993): La internacionalización de la empresas española, CEM, Madrid.
- COMERCIALIZACIÓN DEL VINO. IRESCO (1982): Instituto de Reforma de las Estructuras Comerciales. nº 24, Colección estudios IRESCO. Ministerio de Economía y Hacienda,
- CUERVO, A. (1993): El papel de la empresa en la competitividad. Papeles de Economía Española, nº. 56
- CUERVO, A.(1989): Bases para el diseño organizativo de la empresa. Papeles de Economía Española, números 39-40, pp. 88-115.
- DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Ed. Océano 1989.
- DURÁN, J.J. (1977): La diversificación como estrategia empresarial, Pirámide, Madrid.
- EMILI GRIFELL-TATJÉ (1998): Ventaja competitiva y diferencias de Rentabilidad. Un enfoque económico. Cuadernos de economía y Dirección de Empresas. Julio - Diciembre 1998. pp. 173-200.
- ERNST & YOUNG ASESORES, S.A. (1.992): Informe: Análisis, Diagnóstico y Recomendaciones del Sector en España. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- ESCORSA, P. (1990): Conexiones entre competitividad, Innovación y Tecnología, en VIVES, X. y GUAL, J (coordinadores), Concentración empresarial y competitividad: España en la CEE. Ed. Ariel pp 158-169.
- ESTUDIO SOBRE LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS CONGELADOS, Vol. I y II., (1995): Colección Estudios de la Dirección General de Comercio Exterior. Ministerio de Comercio interior. Madrid
- EUROESTAT, Main Demographic Indicators. Annual, Varios años.

- FERNÁNDEZ SANCHEZ, E. Y FERNÁNDEZ CASARIEGO, Z.(1988): Manual de Dirección Estratégica de la Tecnología Ed. Ariel, pp.17.
- FERNÁNDEZ, J.J. (1994): " La política agraria común (P.A.C.) y sus reformas. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Madrid.
- FERNÁNDEZ, Z. (1992): Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas, ICE, nº 705 Mayo.
- FOOD AGRICULTURE ORGANIZATION (1996). Base de datos FAOSTAT en la red Internet dirección [http: \www.fao.org](http://www.fao.org). diciembre.
- GARCÍA SANTAMARÍA, P. (1983): Los viñedos riojanos durante la segunda mitad del siglo XIX. Cuadernos de Investigación Geográfica, 9; pp. 83-100.
- GOBIERNO DE LA RIOJA (1997): Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Gobierno de La Rioja. Dpto. Estadística.
- GÓMEZ, J.M. (1996): Estrategias para la competitividad de la PYME, MacGraw Hill, Madrid.
- GORDON, M.J. y SHAPIRO, E.: (1956): Capital Investment Analysis: The Required of Profit Management Science, 3 pp. 102-110
- GUARNIZO, J.U. y SABATER, R (1989): Comunicación al V Congreso de la AECA, pp. 351 y sig., Murcia.
- GUERRAS, L.A (1989): Gestión de la empresa y programas multicriterio, ESIC, Madrid.
- GUERRERO, D. (1995): Competitividad : Teoría y Política. Ed. Ariel.
- GUISADO TATO, M (1992): Competitividad empresarial en una economía abierta. Ed. Milladoiro
- HAMEL, G.E. y PRAHALAD, C.K. (1986): ¿Tiene su empresa una estrategia de carácter mundial? Harvard – Deusto Business Review, 1º Trim.
- HAMEL, G.E. y PRAHALAD, C.K. (1990): El Propósito Estratégico, Harvard - Deusto Business Review 1º Trim. Nº 41.
- HAX, A. C. y MAJLUF, N. S (1984): Strategic Management: And integrative perspective. Prentice-Hall, Englewood, New York pp. 261.
- HEIJBROEK, A.M.A. y VAN DEN OEVER, H.G.L.(1996): Versión española de GIL ESTEBA, R. El sector vitivinícola en el Mundo. Rabobank Nederland. Conferencia Internacional sobre el Vino. Logroño, (La Rioja) 28/11/1996.
- HERGERT, M. Y MORRIS, D. "Accounting Data for value chain Analysis". Strategic Management Journal. Vol. 40, nº 2, 1989, pp. 177
- IRESO : " Comercialización del Vino " Instituto de Reforma de las Estructuras Comerciales., Colección estudios IRESO nº 24. Ministerio de Economía y Hacienda, 1.982
- JACQUEMIN A.: (1982) Economía Industrial. Hispano Europea SA. Barcelona
- JARA, de la, F.: (1989) " La comercialización agraria en España ". Biblioteca básica del agricultor, MAPA, Madrid.

- JARILLO, J.C. Y MARTÍNEZ, J.(1995): Estrategia Internacional. Más allá de la exportación, McGraw-Hill, Madrid,
- JORNADAS (1993): "El vino ante un nuevo milenio. Comunicación y Comercialización". Organizadas por el CRDOCa Rioja. Noviembre.
- JUDEZ, L. (1989): " Técnicas de análisis de datos multidimensionales ", Secretaría General Técnica, SGT, Mapa, Madrid
- KAY, JOHN (1994): Fundamentos del éxito Empresarial. El valor añadido de la Estrategia. Ariel Barcelona
- KENNETH, J.A. (1983): Manual de Administración Estratégica McGraw-Hill.
- KRUGMAN, P.R. (1991): Geography and Trade. MIT Press, Cambridge, Massachusetts
- KRUGMAN, PAUL: (1991): " Una política comercial estratégica para la nueva economía internacional ", Fondo de Cultura Económica S.A. de C.V., México, D.F.
- LAMBIN J. (1987): Marketing Estratégico. Mc Graw-Hill, Madrid, pp. 284
- LÓPEZ, A. (1997): " El nuevo estatuto de la Viña y el Vino debe posibilitar claramente el desarrollo comercial del sector, según la FEV ". La Semana Vitivinícola, nº 2.657, de 12/7/1.997, pp. 2.374. (FEV: Federación Española del Vino).
- MAPA (1990): El mercado alimentario de bebidas alcohólicas y analcohólicas Secretaría General de Alimentación, Madrid.
- MARBELLA, F (1990): Estrategias Y Ventajas Competitivas En El Sector Del Envase De Vidrio. Facultad Cc.Ec. Y Emp. U. Oviedo.. Director: Rafael García R. Tesis Doctoral
- MARTÍN ULIARTE, I. (1988): Análisis de la cartera internacional de centros de estrategia, Harvard-Deusto Business Review, 1º T/1988, pp 133 y sigs.
- MARTÍN, D. y ALBISU, L.M.(1992): " El mercado del vino de la Denominación de Origen Rioja " Comunicaciones del Instituto Nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria, INIA, serie Economía nº 39 MAPA, Madrid.
- MARX, KARL(1976): El Capital: Crítica de la Economía Política. Versión de Vicente Romano García. Madrid, Akal.
- Memorias Del Consejo Regulador De La Denominación De Origen Calificada Rioja, Años 1991, 1992, 1993, 1994, 1995, 1996 y 1997.
- MIJARES Y GARCÍA, Mª Y SÁEZ, J.A. (1995): " El vino, de la cepa a la copa " Editorial Ciencias de la Dirección S.A., Madrid
- MILLÁN, A. y YAGÜE, Mª J.(1997): Revista Distribución y Consumo Nº 7, pp.. 17 y sgtes.
- MINTZBERG, H. (1984): La estructuración de las organizaciones, Ed. Ariel, Barcelona.
- MINTZBERG, H. (1988): Cómo modelar la estrategia, Harvard – Deusto Business Review, 2º Trim.