



Estrategias en el mercado del vino. T+I+D

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

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

El éxito alcanzado en el mercado por los vinos de los NPP y los problemas de desequilibrio oferta-demanda que afectan a algunas zonas de producción de los PTP contribuyeron a animar el debate sobre estas estrategias comerciales presentando,

a veces de forma muy simple, a los países de la Unión Europea como defensores de un mercado regulado (con mayor o menor grado de intervención) y a los NPP como abanderados de un sector poco o nada regulado. Este debate se concreta en la discusión de aspectos que afectan a la regulación del sector y a los procesos de producción y distribución, como:

1. Potencial de producción: control de plantaciones o no.
2. Regulación del mercado: destilación.
3. Ayudas.
4. Estrategia comercial: marca y denominación de origen.
5. Otras cuestiones como: prácticas enológicas, etiquetado, menciones varietales, internacionalización...

Ahora, en los países de la UE, las discusiones sobre la reforma de la Organización Común del Mercado del sector vitivinícola (OCM) han vuelto a poner de actualidad todas estas cuestiones. Curiosamente se aviva este debate cuando también en los NPP, y particularmente en Australia, hay problemas por exceso de

producción que plantean algunos interrogantes sobre el éxito de las estrategias comerciales aplicadas por las empresas australianas, basadas en un mayor tamaño empresarial y un aumento del grado de internacionalización (estrategia T+I).

No hay una única posición en este debate. Mientras unos quieren mantener sin grandes cambios la estrategia basada en la diferenciación que introducen las denominaciones de origen (estrategia D), otros entienden que un escenario menos regulado es condición necesaria para conseguir que los países productores de la UE recuperen su posición en el mercado.

En este trabajo se apuntan las características del mercado mundial y su evolución; se verifica la existencia de ambos grupos de países, y se cuestionan algunas de las hipótesis que se vienen aceptando en los debates abiertos en el sector. Se trata de confirmar o poner en tela de juicio la supuesta homogeneidad (en términos de país y de región) de los dos grupos definidos; la existencia de modelos generales con validez universal, y la aplicación de

una única estrategia de éxito que se asocia a un mayor tamaño empresarial y un elevado grado de internacionalización (T+I).

Características del mercado mundial del vino

Los principales elementos que caracterizan el mercado en la actualidad, pueden resumirse en los siguientes puntos:

- ◆ Escenario muy competitivo: la Organización Internacional del Vino (OIV) estima para el año 2007 una superficie mundial de viñedo de 8 millones de hectáreas, 280 millones de hectolitros de producción, un consumo de 233 y un comercio mundial de unos 80.
- ◆ Descenso de la superficie y mantenimiento de la producción, con grandes diferencias entre unos y otros países que cambian la distribución regional del potencial vitivinícola mundial (gráfico 1).
- ◆ Consumo estabilizado con descenso en los países tradicionalmente consumidores y aumento en algunos países no productores, con el consiguiente cambio regional a nivel mundial.
- ◆ Mayor apertura al exterior. Las exportaciones pasaron de representar el 12,8% de la producción mundial en el año 1980 a representar el 26,2% en el año 2003 (gráfico nº 2).
- ◆ Los cinco países exportadores del grupo de PTP (Francia, Italia, España, Portugal y Alemania) han pasado de representar el 77,7% de las exportaciones mundiales en la primera mitad de los años noventa a representar el 66,6% entre los años 2000 y 2003. Los cinco países exportadores incluidos en el grupo de NPP (Australia, EEUU, Chile, Argentina y África del Sur) han pasado, en el mismo período, del 7 al 21,1% (gráfico 3).

Modelos y estrategias

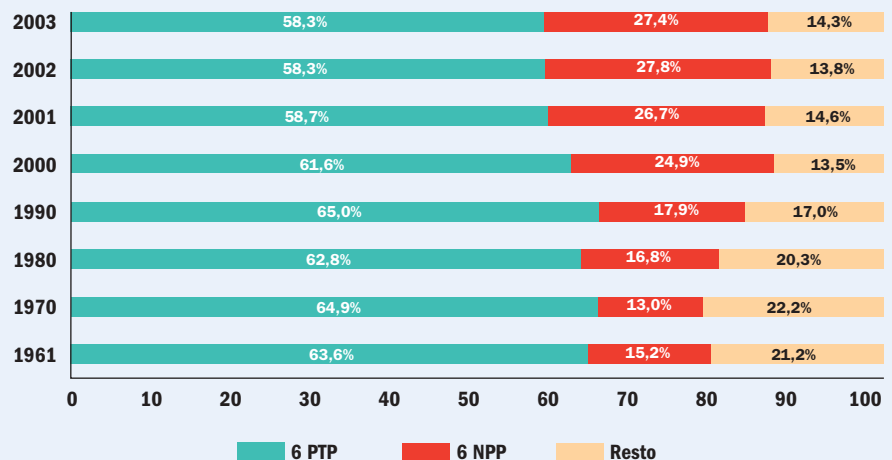
En este escenario compiten los países que se integran en cada uno de los dos grupos considerados (PTP y NPP), aprovechando las ventajas que pueden derivarse de los elementos que definen las características propias de cada uno de ellos.

El modelo de los NPP se apoya en dos elementos básicos¹:

1. Reunir grandes cantidades de uva vinificable con características varietales similares y previamente establecidas,

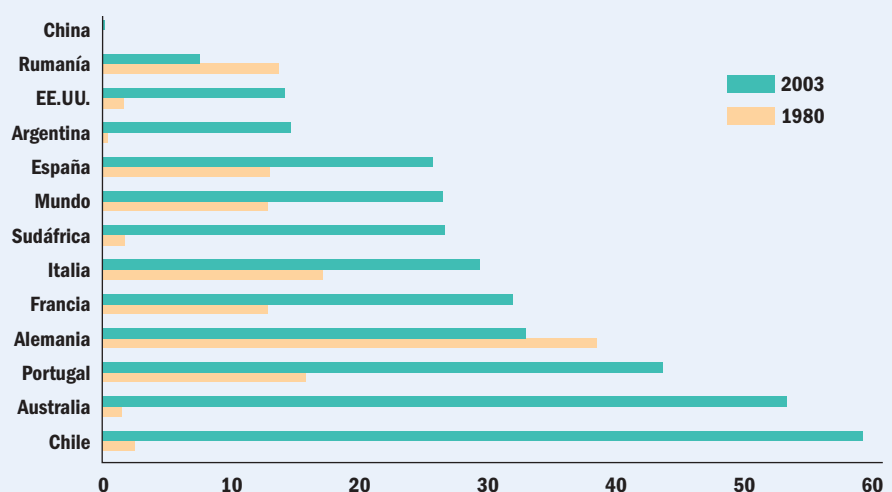


GRÁFICO 1. DISTRIBUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN ENTRE PAÍSES TRADICIONALM ENTE PRODUCTORES Y NUEVOS PAÍSES PRODUCTORES



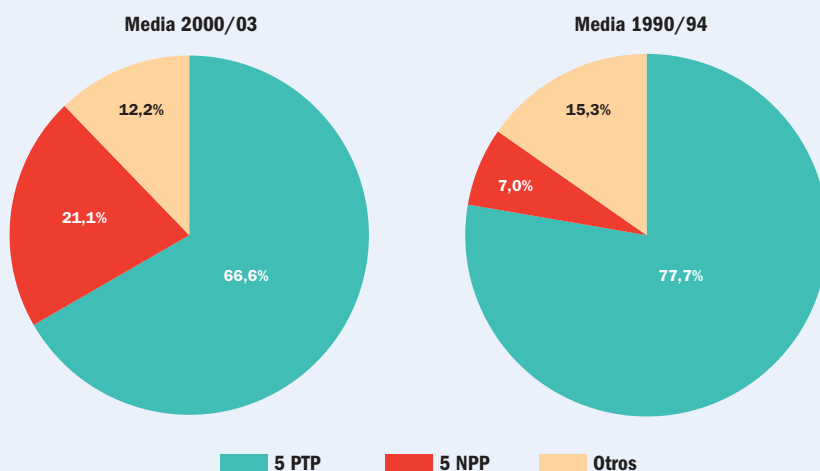
Fuente: Elaboración propia con datos FAOSTAT.

GRÁFICO 2. DEPENDENCIA DE LA EXPORTACIÓN (exportación/producción)



Fuente: Elaboración propia con datos FAOSTAT.

GRÁFICO 3. PARTICIPACION EN EL COMERCIO MUNDIAL
(exportaciones de los cinco primeros países de cada grupo)



Fuente: Elaboración propia con datos FAOSTAT.

- ▶ recolectadas en diferentes zonas. Esta concentración de materia prima permite masificar la producción y, consecuentemente, el volumen de vino obtenido, poniendo especial atención durante todo el proceso en garantizar un nivel de calidad con elevado grado de homogeneidad.
- 2. Grandes empresas con una elevada orientación al exterior y un sistema de producción industrial con marcas fuertes asociadas a una gama de productos homogéneos.

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

1. La identificación de la calidad con el territorio y con las prácticas culturales permitidas (denominación de origen),

2. En una reglamentación que controla el potencial de producción y dispone de mecanismos de intervención en el mercado, con evidentes consecuencias económicas para los operadores.

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

Los datos del cuadro 1 permiten aceptar la existencia de dos grupos diferentes a partir de la evolución de la producción y del grado de internacionalización de cada

país, pero también anuncian la existencia de diferencias importantes entre unos y otros países dentro de cada grupo.

Estas diferencias, que muestran la no homogeneidad de cada uno de estos grupos, pueden sintetizarse en:

1. El grupo de los PTP, siendo una característica común (excepto para Alemania) el descenso de la superficie de viñedo, no se da el mismo comportamiento en la producción, y en el grupo de NPP, además de la particularidad de Argentina en evolución de superficie y producción, no todos los países muestran la misma intensidad exportadora ni todos han crecido en sus exportaciones al mismo ritmo.
2. No solo hay diferencias macro entre los diferentes países en ambos grupos, las hay también en la estructura empresarial existente y si, además, se desciende en el análisis al nivel regional, las diferencias observadas entre unas y otras zonas de producción aumentan, especialmente en los países europeos, donde el modelo DO segmenta la producción territorialmente, imponiendo con ello condicionantes a las estrategias regionales, nacionales y empresariales.
3. Las estrategias de cada país también son diferentes dentro de cada grupo, como también lo son las estrategias empresariales y en ambos grupos la característica principal de identificación del producto (DO en los PTP y variedad en los NPP) no es la única, esto es, en el grupo identificado con el modelo DO no sólo hay vinos protegidos por denominación, también los hay con indicaciones geográficas, de la tierra, de mesa..., como tampoco

CUADRO 1. INDICADORES DE EVOLUCIÓN DE PRODUCCIÓN Y DE INTERNACIONALIZACIÓN

	SUPERFICIE TAV 1961-05	PRODUCCIÓN TAV 1961-03	INTENSIDAD EXPORTADORA (EXPORT/PRODC) 2003	AUMENTO DE EXPORTACIÓN ÍNDICE MEDIA 1990-94 =100
Mundo	-0,55	0,56	26,2%	140
Italia	-1,69	-0,41	29,0%	113
Francia	-1,14	-0,06	31,6%	131
España	-1,37	1,99	25,4%	132
Alemania	0,89	2,01	32,6%	88
Portugal	-0,16	-0,11	43,1%	110
Australia	2,61	4,61	52,6%	497
Chile	1,30	0,76	58,5%	527
EEUU	1,39	3,14	14,0%	257
África del Sur	1,39	2,57	26,3%	706
Argentina	-0,32	-0,56	14,5%	325

hay sólo vinos varietales en el otro grupo, pudiendo incluso, en estos países, ser dominante la oferta de vinos genéricos.

4. Entre los países incluidos en el grupo NPP existen diferencias importantes. Ni Argentina, ni África del Sur, ni Chile muestran el dinamismo que presenta Australia, ni su estructura empresarial es igual a la australiana o a la estadounidense. Tampoco el mercado está claramente dominado en estos países por los vinos varietales. En algunos casos, cómo en EEUU, estos vinos apenas si representan la mitad de las ventas.
5. Tampoco desde la perspectiva de la protección y garantía de la calidad se puede afirmar la existencia de un modelo único ni en uno ni en otro grupo. En el caso de los NPP es bien conocido como en varios de ellos (Chile, Argentina especialmente, pero también en EEUU y en Australia) se están utilizando indicaciones territoriales (tipo DO o IG) para presentar determinados productos ante los consumidores.
6. En el caso de los PTP basta observar las diferencias que existen entre los cuatro países mediterráneos tanto en el número de DO como en la oferta por tipos de vinos (cuadro 2). En ellos, el

modelo de protección y garantía de la calidad, teniendo la misma base (VQPRD regulados en la OCM del sector) tiene aplicaciones muy diferentes. La organización interprofesional en cada uno de estos tres países es muy diferente, como también lo son las relaciones entre los diferentes operadores económicos del sector (viticultores, cooperativas y bodegas).

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

Todas estas diferencias permiten sostener la tesis de que, aceptando la existencia de dos grupos con características diferentes

respecto de su evolución productiva y comercial, no cabe inferir que cada uno de estos grupos sean homogéneos, en el sentido de que existan unas determinadas características aplicables a todos y a cada uno de los países que en cada grupo se integran y que definan un modelo concreto, lo que es más evidente si el análisis se realiza a nivel regional o de zonas de producción.

Al margen de cuál sea el modelo, hoy ya parece claro que *"en realidad lo que parece más importante en la evolución del mercado, tanto para los países que privilegian la DOC, como para aquellos que se orientan hacia el vino de cepage, es la estrategia de mejora de la calidad"* (Green R., Pierbattisti L., 2002), y que no entender esto tiene, tanto para la empresa como para la región y/o el país, un elevado coste².

Debemos pues concluir que no existe, en ninguno de los casos, un modelo único, ni tampoco una única estrategia ante el mercado, aunque sí se estén utilizando, en ambos grupos, ejemplos de referencia estratégica: la estrategia australiana de mayor tamaño empresarial e internacionalización (T+I) en el caso de los NPP y la de diferenciación (D) basada en el modelo de denominaciones de origen en los PTP. Ejemplos ambos que carecen de validez universal, por cuanto que en ningún caso está demostrado que puedan aplicarse eficientemente en todo momento y en todo lugar (nivel nacional y/o regional).

CUADRO 2. DDO Y PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN²

	NÚMERO DE DO	PORCENTAJE DE PRODUCCION DO/IG SOBRE TOTAL
Francia	450	52
España	60	40
Italia	24 DOCG 321 DOC 115 IGP	17 30 30
Portugal	33 DOC 8 IGP	33 19

■ Crecimiento y éxito

Es habitual identificar el éxito de los NPP con el crecimiento registrado en términos de producción y cuota de mercado en algunos de los países incluidos en él, Australia. De la misma manera se identifica como fracaso la pérdida de superficie vitícola y un mayor crecimiento de las importaciones que de las exportaciones de vino que se está produciendo en la UE.

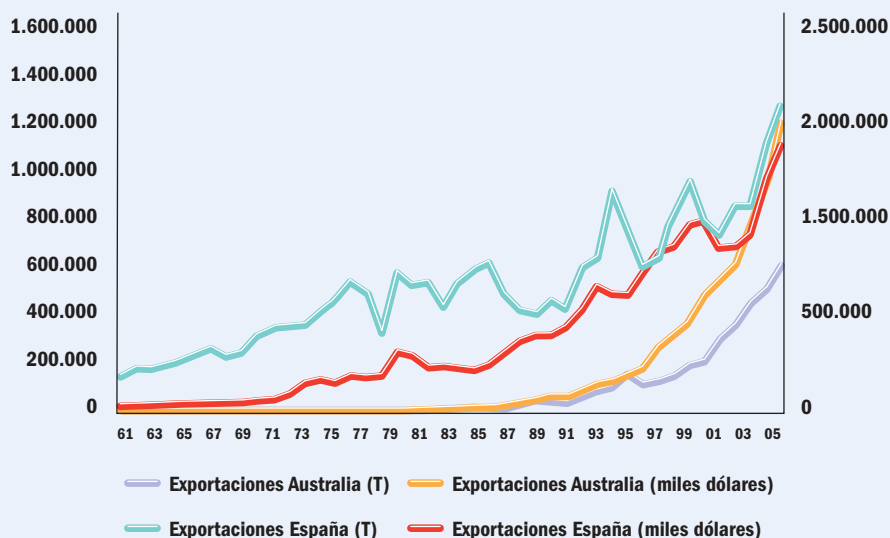
Pero, ¿cuáles son las bases en las que se apoya la estrategia australiana, considerada, hasta ahora, de éxito?:

- ◆ Oferta suficiente de uva de un número limitado de variedades preferentes con la mayor homogeneidad cualitativa posible³.
- ◆ La variedad de uva es la base de identificación del producto (vino).
- ◆ Sin limitaciones territoriales en el movimiento de la producción.



- ▶ Gama muy amplia de precios de la uva para cubrir gamas de precios diferentes en vinos.
 - ◆ Pocas empresas y con tamaño suficiente como para beneficiarse de economías de escala y poder cubrir las necesidades de una demanda cada vez más concentrada en grandes grupos de distribución.
 - ◆ Sistema de producción industrial con alta integración vertical (cuadro 3)
 - ◆ Marcas privadas fuertes asociadas a una gama de productos homogéneos.
 - ◆ Orientación a la exportación desde la segunda mitad de la década de los años ochenta, con mayor crecimiento en valor que en volumen (gráfico 4).
 - ◆ Objetivo prioritario crecimiento en volumen, antes que en valor, lo que implica estrategias de precios (estabilidad y entrada por gamas bajas: top basic y popular premium con objetivo de crecer después en premium y súper premium).
 - ◆ Utilización de las herramientas de marketing.
 - ◆ En los últimos años aplicación de estrategias de penetración en mercados (Alemania) con productos de precio bajo⁴.
- Generalmente, cuando se presenta esta estrategia como modelo o referencia a seguir, se insiste en la necesidad de adoptar estrategias de tamaño, aceptando que sólo con empresas grandes se puede tener éxito en un mercado cada vez más competitivo y abierto. Algo obvio ya que ésta, y ninguna otra, es la pieza angular de la estrategia australiana, todo lo demás (identificación varietal, no limitaciones territoriales, producción industrial, marcas privadas fuertes, orientación exterior...) son condiciones necesarias para poder beneficiarse de economías de escala⁵.

GRÁFICO 4. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN Y DEL VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE VINO DE AUSTRALIA Y ESPAÑA



FUENTE: Elaboración propia con datos FAOSTAT.

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

Pero el crecimiento conseguido en el mercado mundial está teniendo también costes indirectos para las empresas exportadoras australianas. Algunos de estos costes son evidentes, caso de las inversiones que el sector está realizando en marketing y promoción (entre el 7 y el 16% de las

ventas dependiendo del tamaño de las empresas). Otros, sin embargo, no lo son tanto. En esta estrategia, en la que el primer objetivo a alcanzar (a corto plazo) es el aumento de las ventas en volumen, el precio (bajo) es un factor clave y con ello aumenta el riesgo de que algunas empresas australianas estén "pagando" por la vía de la reducción de sus beneficios lo que a nivel de todo el sector se está consiguiendo: aumentar la cuota de los vinos australianos en el mercado internacional.

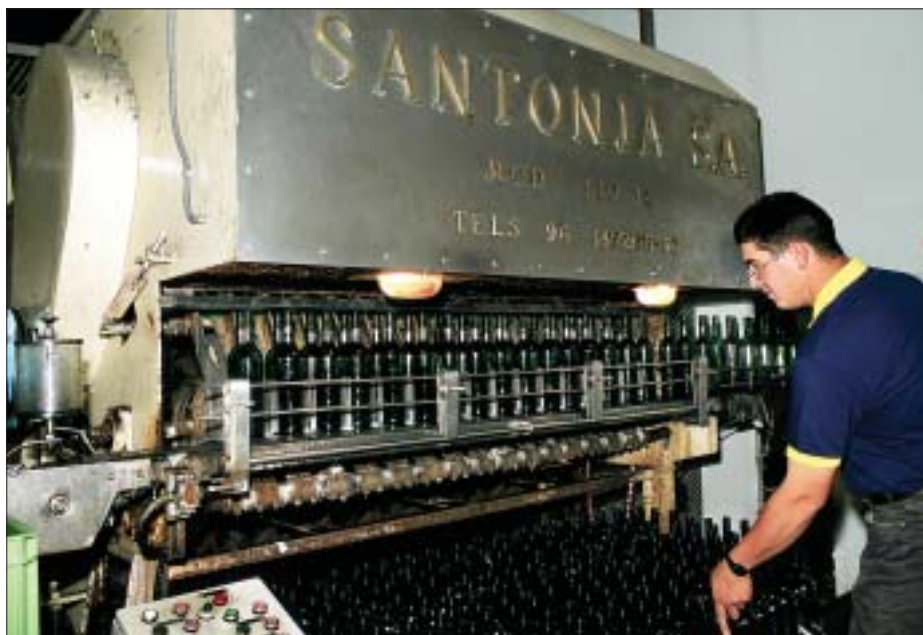
En Australia, entre los años 2001 y 2003, el beneficio antes de impuestos e intereses en las empresas pequeñas (entre 1 y 5 millones de dólares de ventas) ha pasado

CUADRO 3. GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LA PRODUCCION EN AUSTRALIA

	UVA ELABORADA 2003 EN TN	SUPERFICIE DE VIÑEDO (HA)	PUESTO EN EXPORTACION (EN VOLUMEN)
Total Australia 2003	1.398.528	158.595	
Compañía			
Hardy Wine Company	259.457	2.400	2
Southcorp Wines	240.000	8.102	1
McGuigan Simeon Wines	200.000	4.600	7
Orlando Wyndham Group	200.000	2.200	3
Beringer Blass Wine Estates	93.052	3.500	4
Total 5 mayores empresas	71,0%	13%	
Total 10 mayores empresas	87,6%	15%	
Total 20 mayores empresas	99,4%	s. d.	



Fuente: Australian Wine Online. Winetitles.com.



de un 9,1% a un -8,8% debido fundamentalmente al aumento de los costes comerciales. En las empresas con volumen de ventas entre 5 y 10 millones de dólares, la rentabilidad ha caído en estos años desde el 21,6% al 12,6%. En las comprendidas entre 10 y 20 millones de dólares se ha pasado del 18,3 al 6,1% y en las grandes empresas (más de 20 millones de dólares) se ha pasado del 22,2 al 16,3%⁶.

Desde la perspectiva europea es cuestionable que la concentración empresarial (como vía para ganar tamaño), su menor dispersión territorial y la merma de rentabilidad sean indicadores de éxito, aún cuando estén unidas a crecimiento en producción y en cuota de mercado.

Además, en las dos últimas campañas, 2004 y 2005, el sector en Australia se está enfrentando al problema del exceso de producción, que el fuerte crecimiento de la exportación no es capaz de absorber. Las medidas de incremento de la demanda, que hasta ahora habían venido dando resultado en el marco de la "Estrategia 2025", parecen no ser suficientes en la actual coyuntura y empieza a plantearse (igual que en Europa) la posibilidad de adoptar medidas de control de la oferta.

Podemos concluir que la realidad no ratifica ni la existencia de dos modelos únicos ni tampoco el éxito de las estrategias de un grupo respecto de las del otro y, además, plantea un nuevo interrogante: ¿Es la estrategia de tamaño e internacionalización (T+I) la que mejor resultado da

para el conjunto del sector y para cada empresa en particular?

Son muchas las opiniones que cuestionan que el tamaño sea el principal factor determinante del crecimiento y muchas más las que niegan que lo sea para lo obtención de resultados económicos a nivel de empresa. "Un mayor dimensionamiento empresarial abre nuevas oportunidades en los mercados, pero en el sector del vino puede que no sea el factor más importante, sino la creación de valor. Es decir, se puede ser una mediana empresa, con alta creación de valor, y estar en mejores condiciones de obtener beneficios que una empresa grande con baja creación de valor"⁷.

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

En la UE hay conocidos ejemplos⁸ que pueden utilizarse para poner en tela de

juicio la hipótesis que asocia el éxito únicamente a la concentración buscando un mayor tamaño empresarial y a una mayor intensidad exportadora (estrategia T+I).

La Denominación de Origen Calificada Rioja (DOCa Rioja) puede ser un caso de referencia dentro de un grupo que retrocede (el europeo). El crecimiento continuado de los principales indicadores económicos resume con bastante precisión lo ocurrido en esta denominación durante el último cuarto de siglo: en apenas cinco lustros, la producción amparada se ha multiplicado por 2,58, las ventas por 2,32, y la capacidad de almacenamiento y las existencias por 2,82. Hay más titulares de viñedo inscritos en el registro correspondiente del consejo regulador y el número de bodegas de crianza se ha quintuplicado (Barco 1986, Barco 2002).

Además de valorar el éxito de la DOCa Rioja en términos de producción, y mercado, también podemos valorarlo en términos de rentabilidad económica y financiera en las empresas que operan en la denominación. Los datos de Sainz y Vargas (2006)⁹ muestran como, en el período 1994-2003, "en todos los años contemplados la rentabilidad económica de estas dos denominaciones de origen (Rioja y Ribera de Duero) es sensiblemente superior, en torno a dos veces, a la obtenida por el resto del sector a nivel nacional..." Esta diferencia es todavía más acusada al analizar la rentabilidad financiera.

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

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

Una última precisión, los logros descritos para la DOCa Rioja no han estado acom- ▶

► pañados de un cambio significativo en el grado de apertura exterior (nunca las exportaciones han representado más del 26% de la producción amparada), ni tampoco se ha avanzado hacia una mayor concentración empresarial. Dicho de otra manera, el crecimiento que se ha producido en esta denominación no ha seguido el patrón de referencia (T+I) basado en una mayor orientación hacia la exportación y una concentración empresarial siguiendo la estrategia de mayor tamaño.

Estas observaciones pueden ayudar a entender que la estrategia (T+I) no es una condición necesaria y suficiente para tener éxito en el mercado del vino, al menos si se identifica éste con crecimiento de la superficie vitícola, de la producción, de las ventas y de compromiso con el entorno.

■ En síntesis

Existen a nivel mundial formas diferentes de entender la producción y el comercio en el sector vitivinícola, pero no hay ni modelos ni estrategias de validez universal. En un mismo grupo, e incluso en un mismo país, conviven modelos diferentes, y estrategias que han demostrado tener éxito en un lugar, en términos de crecimiento de la producción y de cuota de mercado, y que pueden no dar el mismo resultado en otros, o darlo sólo parcialmente.

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

NOTAS

- ¹ Ver Green y otros (2004) e Isabel Bardají (2004).
- ² En Green, R., Rodríguez-Zúñiga, M., y Seabra, A., 2003. "Las empresas del vino de los países del Mediterráneo, frente a un mercado en transición". *Distribución y Consumo*. Mercasa (71). 77-93.
- ³ "Un caso muy interesante en este sentido es el de E&J Gallo. Esta empresa, que desarrollaba tradicionalmente una estrategia de competencia de mercado por los precios, tardó en evolucionar hacia una estrategia basada en la producción de vinos de calidad. Esto le costó pasar de tener el 33% del mercado de producción de vinos en 1991 a 26% en 1996, y 24% en 1998. Actualmente el grupo E&J Gallo desarrolla una competencia en el mercado por la calidad y busca, al igual que otras empresas multinacionales del sector, internacionalizar su estrategia y aumentar su gama comercial". Página 7 Green R., Pierbattisti L., 2002
- ⁴ Es importante destacar que del total de la producción australiana el 60% aproximadamente corresponde a variedades de uva tinta y que entre éstas destacan tres: Shiraz (41%), Cabernet Sauvignon (29%) y Merlot (12%). Entre las variedades blancas destacan: Chardonnay con el 51% y Semillón con el 16%.
- ⁵ Para más detalles ver Barco, E., Navarro, M^a. C., y Langreo, A. (2005).
- ⁶ Pensar en la limitación que para una estrategia de tamaño se deriva del modelo europeo de DDOO que vincula a un determinado territorio (finito) la producción.
- ⁷ Australia: una experiencia de éxito a imitar. 2004 BearingPoint. Conferencia Grupo Recoletos. Barna Nov. 2004. Págs. 15 a 18.
- ⁸ Albizu L. M. "Estrategias empresariales y mercado internacional del vino". *Quaderns Agroambientals* nº 5 (pág 18) Edita Fundació Institut Valencia D'Investigació i Formació Agroambiental (2004)
- ⁹ Ver el caso de la DOca Rioja presentado como comunicación en el II Foro Internacional de Economía Regional por Barco E., Navarro M^a Cruz y Pinillos M^a de la O.
- ¹⁰ Resultados presentados por Sainz Ochoa A. y Vargas Montoya P. En el Foro Mundial del Vino 2006. La Denominación de Origen Rioja: resultados y comportamiento empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

- ACEDO RAMÍREZ, M. A., AYALA CALVO, J. C. y RODRÍGUEZ OSES, J. E. (2006) "Comparación financiera de las empresas vinícolas riojanas con las españolas". Comunicación presentada en el V Foro Internacional del Vino. Logroño marzo 2006.
- ACEDO RAMÍREZ, M. A., AYALA CALVO, J. C. y RODRÍGUEZ OSES, J. E. (2006). "Un estudio de la eficiencia empresarial por sectores". Comunicación presentada al II Foro Internacional de Economía Regional. Logroño mayo 2006
- ALBISU, L. M., et al., 2004, "Estrategias empresariales y mercado internacional del vino", *Quaderns Agroambientals* nº 5, IVFA. 1-111.
- ANNUAL REPORT (varios años). Australian Wine And Brandy Corporation (AWBC).
- BARCO, E., 1986. *Análisis de un sector: El Rioja*. Serie Estudios nº 5. Año 86. Gobierno de La Rioja. Consejería de Agricultura y Alimentación. 1-115.
- BARCO, E., 1991. *Análisis de un sector: El Rioja (1983-1990)*. Serie Estudios nº 23. Año 1991. Gobierno de La Rioja. Consejería de Agricultura y Alimentación. 1-126.
- BARCO, E., 2002. *Análisis de un sector: El Rioja (1991-2000) Monografías*. Gobierno de La Rioja. Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural. 1-243.
- BARCO, E., (2004): "De economía y Denominaciones de Origen". *Cuadernos de La Tierra*. UPA (3) 33-40.
- BARCO, E., Navarro, M^a. C., y Langreo, A., 2005. "Cambios en el mercado internacional del vino". *Distribución y Consumo*. Mercasa (80). 53-64.
- BARDAJI, I., 2004. "Tendencias en el mercado español del vino". *Distribución y Consumo*. Mercasa (78). 57-69.
- EUROPEAN COMISION (Febrero 2006). Directorate-General for Agriculture and Rural Development. WINE. Economy of the sector.
- EUROPEAN COMISION (Febrero 2006). Directorate-General for Agriculture and Rural Development. WINE. Common Market Organisation.
- EUROWIN. *The European World-Wine Business Magazine*, varios números.
- GATTI S., GIRAUD-HÉRAUD, E. y MILLI, S., 2003. *Wine in the World. New risks and opportunities*. Franco Angeli. 1-240.
- GIRAUD-HÉRAUD, E., SOLER L. G., y TANGUY, H., 2002. "Concurrence internationale dans le secteur viticole: Quel avenir au modèle d'Appellation d'Origine Controlée?". *Cahier du LORIA* (Laboratoire d'Organisation Industrielle Agro-alimentaire) nº 2002-02. INRA Economie et Sociologie Rurales. (2002-02) 1-16.
- GREEN R. PIERBATTISTI L. (2002). "Principales tendencias del mercado mundial de vino". *Cahier du LORIA* (Laboratoire d'Organisation Industrielle Agro-alimentaire) nº 2002-08 INRA Paris.
- GRUPO RECOLETOS (2004). Ponencia presentada por BearingPoint "Australia: una experiencia de éxito a imitar". Barna Nov. 2004. Págs. 15 a 18
- GREEN, R., RODRÍGUEZ-ZÚÑIGA, M., y SEABRA, A., 2003. "Las empresas del vino de los países del Mediterráneo, frente a un mercado en transición". *Distribución y Consumo*. Mercasa (71). 77-93.
- SAINZ OCHOA A. y VARGAS MONTOYA P. (2006). "La Denominación de Origen Rioja: resultados y comportamiento empresarial". Comunicación presentada en el V Foro Mundial del Vino 2006 (sin publicar).
- SAULPIC, O., y TANGUY, H., 2002. "Influence de la structure financière sur les choix stratégiques: étude de cas dans l'industrie du vin". *Cahier du LORIA* nº 2002-05. INRA Economie et Sociologie Rurales. (2002-05) 1-77.